

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARIANA GUALBERTO DE OLIVEIRA

RELACIONAMENTO COM CLIENTES NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: O CASO DE  
*DISNEY WORLD RESORTS*

CURITIBA  
2013

MARIANA GUALBERTO DE OLIVEIRA

RELACIONAMENTO COM CLIENTES NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: O CASO DE  
*DISNEY WORLD RESORTS*

Trabalho de Pós Graduação apresentado na conclusão do Curso de especialização em Marketing Empresarial do Centro de Estudos, Pesquisas e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Ana Maria MachadoToaldo

CURITIBA  
2013

## RESUMO

Idealizado pelo norte americano *Walter Elias Disney*, o *Disney Disney World Resort* é o conjunto de parques temáticos mais famoso e visitado de todo o mundo. Localizado nos Estados Unidos, no sul do estado da Flórida, é um enorme complexo turístico que inclui quatro parques temáticos (*Magic Kingdom*, *Animal Kingdom*, *Disney Hollywood Studios* (antigo *MGM Studios*), *Epcot Center*, dois parques aquáticos (*Typhoon Lagoon* e *Blizard Beach*), vinte e três hotéis temáticos e inúmeros restaurantes, lojas e locais de entretenimento. Este trabalho visa entender quais são as ferramentas de marketing adotadas pelo *Walt Disney World Resort* para tornar-se a melhor empresa de entretenimento ao redor do mundo. Foram realizadas entrevistas e consultas a dados secundários, sendo possível verificar que as estratégias de marketing de relacionamento adotadas pelo grupo Disney estão centradas na busca por contato direto com os clientes e outros parceiros de negócio, bem como na montagem de um banco de dados, cobrindo as informações necessárias sobre os clientes e outros parceiros de negócio. Devido ao sucesso deste modelo outras empresas, de diferentes segmentos, podem usar o caso Disney como modelo para atingir excelência em suas atividades.

Palavras-Chave: Marketing de Relacionamento. Marketing de Serviços. Cultura Empresarial. *Walt Disney. World Resort.*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	5
<b>2 OBJETIVOS</b>	8
2.1 OBJETIVO GERAL	8
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
2.2.1 Descrever o histórico da criação dos parques ( <i>Magic Kingdom, Epcot, Disney-Hollywood Studios, Animal Kingdom, Blizzard Beach e T. Lagoon</i> )	8
2.2.2 Descrever os aspectos que orientam a cultura do grupo	8
2.2.3 Descrever as estratégias de marketing de relacionamento do <i>Disney World Resort</i>	8
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	9
3.1 CONCEITOS DE MARKETING	9
3.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO	14
<b>4 METODOLOGIA</b>	21
<b>5 RESULTADOS</b>	23
5.2.1 <i>Magic Kingdom</i>	25
5.2.2 <i>Epcot</i>	27
5.2.3 <i>Disney-Hollywood Studios</i>	28
5.2.4 <i>Animal Kingdom</i>	30
5.2.5 <i>Blizzard Beach e Typhoon Lagoon</i>	31
5.2.6 Informações adicionais sobre os parques Disney	31
5.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO NO CASO DISNEY	36
<b>6 LIÇÕES ADOTADAS NA DISNEY</b>	43
6.1. CONCORRENTE	43
6.2. FANTÁSTICA ATENÇÃO AOS DETALHES	43
6.3 TODOS DEMOSTRAM ENTUSIASMO	44
6.4 TUDO MOSTRA ENTUSIASMO	44
6.5 MÚLTIPLOS POSTOS DE ESCUTA	44
6.6 RECOMPENSA, RECONHECIMENTO E COMEMORAÇÃO	45
6.7 TODAS AS PESSOAS SÃO IMPORTANTES	45
<b>7 CONCLUSÃO</b>	47

<b>REFERÊNCIAS</b> .....	50
<b>APÊNDICES</b> .....	52
APÊNDICE 1: ENTREVISTA I .....	53
APÊNDICE 2: ENTREVISTA II .....	54
<b>ANEXOS</b> .....	55

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho visa analisar o desenvolvimento do relacionamento com clientes na prestação de serviços por meio do caso de *Wald Disney World Resort Florida*.

Falar em relacionamento é falar em ocupar um espaço não apenas na cabeça do cliente (*share of mind*), mas, principalmente, no coração do cliente (*share of heart*) de tal forma que quando este necessitar de um produto ou serviço não tenha dúvidas a quem procurar. Cientes da saturação do cliente em relação às mídias tradicionais de comunicação, algumas empresas optaram por adotar uma estratégia mais moderna de retenção da clientela já conquistada, maximizando os investimentos em comunicação com os já clientes, uma vez que estes estão mais propensos a consumir mais dentro da mesma marca.

Para que essa retenção funcione, faz-se necessária, uma abordagem pessoal, individualizada (Peppers e Rogers, 1993), a fim de estabelecer um diálogo centrado nas necessidades do cliente e nos benefícios que podem ser auferidos pelo consumo de determinado produto ou serviço em contraste com o monólogo da propaganda centrada no produto e suas características.

O marketing de relacionamento torna-se importante à medida que as empresas percebem que conquistar novos clientes custa muito mais caro do que manter clientes já existentes, uma vez que identificado estes clientes busca reconhecê-los e recompensar os mesmos.

Os resultados aparecem a longo prazo, no aumento constante da lucratividade por cliente, na redução dos investimentos em sua conquista, na diminuição das taxas de evasão, no uso mais rentável da comunicação, entre outros indicadores.

Outro ponto que não há como deixar de lado seria o marketing de emoção, no qual o norueguês Rolf Jensen em seu livro *A Sociedade do Sonho*, afirma que:

“Estamos no limiar de uma sociedade baseada em dados. Enquanto a informação e a inteligência se tornam domínio dos computadores, a

sociedade passará a dar um maior valor para a única habilidade humana que não pode ser automatizada: a Emoção” (JENSEN, 1999).

Ainda segundo ele:

“Na nova Sociedade do Sonho, as empresas passarão a vender suas histórias. Quanto mais cativantes elas forem, melhor. É preciso arrebatá-la a emoção, além da razão... Para ter sucesso na sociedade do sonho é preciso ter autenticidade... Mais do que contar uma boa história, é preciso ser uma boa história... Quando o cliente compra a história e o sonho, ele compra a marca que mexeu com a sua emoção”.

Idealizado pelo norte americano Walter Elias Disney, *Disney World Resort* é o conjunto de parques temático mais famoso e visitado de todo o mundo. Localizado nos Estados Unidos, no sul do estado da Flórida é um enorme complexo turístico que inclui quatro parques temáticos (*Magic Kingdom, Animal Kingdom, Disney Hollywood Studios* (antigo *MGM Studios*), *Epcot Center*, dois parques aquáticos (*Typhoon Lagoon e Blizzard Beach*), vinte e três hotéis temáticos e inúmeros restaurantes, lojas e locais de entretenimento).

Conta atualmente com a colaboração de aproximadamente 60 000 empregados e recebe mais de 100 000 visitantes todos os dias.

Buscar entender a cultura, os modelos de marketing utilizados pela organização, principalmente o marketing de gerenciamento e o marketing de serviços, para então compreender a estratégia de relacionamento com clientes por meio da prestação de serviços.

Pode-se perguntar o que tem a Disney, parques temáticos em particular, tem que atraem públicos de todas as idades, nacionalidades e cultura?

Uma vez que estudos comprovam que 70% dos frequentadores do Reino Encantado já o visitaram anteriormente.

Há quase um século que as fantasias e experiências Disney impressionam crianças e adultos de todas as idades, geração após geração e nunca se desgastam ou passam da validade.

O inegável sucesso e as características dos seus parques temáticos fazem com que a Disney seja um dos destinos turísticos mais procurados no final do século XX, e desperte a atenção crescente por parte de especialistas de variadas disciplinas do saber, buscando entender o fenômeno Disney sob os mais diversos ângulos.

É considerada a empresa que mais fideliza clientes, ou melhor, convidados no mundo. (*THE NEW YORK TIMES JOURNAL*, dez/2004).

Com base nestes fatos, busca-se analisar o desenvolvimento do relacionamento com clientes na prestação de serviços no complexo *Disney World Resort Florida*.

Este trabalho pode auxiliar outras organizações a empregar o mesmo modelo, na construção de um modelo de sucesso no que diz respeito ao relacionamento da organização com clientes por meio da prestação serviços.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o desenvolvimento do relacionamento com clientes na prestação de serviços no complexo Wald Disney *World Resort* Florida.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.2.1 Descrever o histórico da criação dos parques (*Magic Kingdom, Epcot, Disney-Hollywood Studios, Animal Kingdom, Blizzard Beach e T. Lagoon*)

2.2.2 Descrever os aspectos que orientam a cultura do grupo

2.2.3 Descrever as estratégias de marketing de relacionamento do *Disney World Resort*

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresentam-se conceitos de Marketing, Composto de Marketing e Marketing de Relacionamento.

#### 3.1 CONCEITOS DE MARKETING

“Marketing é o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumar relações de troca”. (Phillip Kotler, 1978, p.36)

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades relacionadas às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, basicamente identificando a necessidade e criando a oportunidade. Tais necessidades e desejos são satisfeitos mediante a compra de produtos e serviços, sendo esta compra impulsionada por uma necessidade fisiológica ou psicológica. A dimensão funcional do marketing diz respeito à troca:

“Segundo esta dimensão, não basta que, de um lado, existam pessoas com necessidades e desejos a serem satisfeitos e, de outro, empresas com produtos ou serviços destinados à satisfação destas necessidades, se não ocorrer o processo de troca. Este processo consiste em a empresa fornecer o produto ou serviço que venha a satisfazer às necessidades do consumidor em troca de recursos financeiros que lhes possibilitem, ao menos, cobrir os custos incorridos. Por outro lado, o consumidor estará disposto a realizar a troca de seu dinheiro pelo produto e serviço caso perceba que as suas necessidades e seus desejos serão satisfeitos. Portanto, para a efetivação da troca, é preciso que as partes encontrem as condições de troca que proporcionem um grau de satisfação inexistente antes de sua ocorrência”. (RIBEIRO, MATTAR, 1994 pag. 23)

Identificando e analisando estas motivações ao consumo, empresas procuram cada vez mais produzir bens e serviços que atendam ao que o público-alvo esta buscando.

Em um mercado tão competitivo como o de hoje, existem alguns fatores que fazem a diferença e que tornam uma empresa líder de mercado em detrimento de outras.

O mercado, essa figura abstrata e genérica, pode ser definido muitas vezes como o cliente, em outros momentos como o consumidor e outras ainda, na figura em que se situa a relação de negocio; é quem determina o sucesso ou o fracasso de uma empresa.

Philip Kotler defende que o departamento de Marketing de uma empresa deve ser um setor parceiro do planejamento estratégico, um elemento propulsor do crescimento da empresa. Ele relata que ainda hoje muitos desses setores se preocupam apenas com a publicidade e em elaborar comerciais, enquanto o objetivo deve atingir todos os 4Ps do Marketing (produto, preço, promoção e praça).

"O marketing é um processo que deve passar por quatro etapas: planejamento, gestão, execução e mensuração." (Phillip Kotler, 2010).

### 3.2 COMPOSTO DE MARKETING

Dentro da estratégia de marketing, o composto de marketing é um dos fundamentos que na sua forma mais eficiente, é feito sob medida especificamente para satisfazer as necessidades de cada um dos seus mercados-alvo pretendidos. O composto de marketing ajuda a empresa a desenvolver uma estratégia de posicionamento (ZCINKOTA, 2002, p. 31).

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 17), dentro da estratégia maior dentro do composto de marketing, "as decisões do *mix* devem ser tomadas para que se exerça influência sobre os canais comerciais, bem como sobre os consumidores finais".

Os autores complementam que a empresa pode alterar seu preço, o tamanho de sua força de vendas e suas despesas com propaganda no curto prazo, mas ela só pode desenvolver novos produtos e modificar seus canais de distribuição no longo prazo. (KOTLER;KELLER, 2006).

Para citar todas as ações relacionadas ao marketing seria necessário preencher dezenas de páginas. Em 1960, Jerome McCarthy, no seu livro Marketing básico, escreveu que todas as ações de marketing poderiam ser agrupadas em quatro componentes básicos (PANCRAZIO, 2000, p. 13):

- a) P de Produto (*Product*)
- b) P de Preço (*Price*)
- c) P de Ponto-de-venda (*Placement*)
- d) P de Promoção (*Promotion*)

Para Churchill e Peter (2005, p. 20) a definição de um composto de marketing é a “combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização”. Essas ferramentas, também chamadas de “quatro Ps”, devem ser combinadas de forma coerente para obter a máxima eficácia. Kotler (2000, p. 37) define *mix* de marketing como um “conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”.

Produto refere-se ao produto/serviço propriamente dito e a melhor forma de visualizar um produto é como um conjunto de características e vantagens que têm a capacidade de satisfazer às necessidades e aos desejos dos consumidores, entregando, assim, benefícios valiosos. O valor real que um produto fornece é derivado de sua habilidade de entregar benefícios que enriquecem a situação do comprador.

- a) Inovação;
- b) Novas linhas de produtos, formas de serviço;
- c) Extensões de linhas de produtos;
- d) Melhorias ou mudanças nos produtos/serviços existentes;
- e) Reposicionamento;
- f) Redução de Custos.

Preço para a empresa é a quantidade de dinheiro que está disposta a aceitar em troca de um produto. Essa soma deve ser alta o suficiente para cobrir os custos e dar algum lucro, mas não tão alta para impedir a venda do

produto. Além de dinheiro, os consumidores pagam preços não monetários para obter produtos, como tempo, esforço, risco e custos de oportunidade.

Os canais de distribuição e a logística empregada a um produto são fundamentais para seu sucesso. Não adianta seu produto ser bom e ter um preço acessível se o consumidor não consiga encontrá-lo nos pontos de venda. A distribuição deverá ter uma ampla cobertura geográfica de forma que o produto seja encontrado facilmente pelo consumidor.

A promoção envolve a propaganda, a divulgação do produto a forma que o consumidor tomará conhecimento de sua existência.

Posteriormente, do ponto de vista dos clientes, também foram elaborados os 4Cs, sendo eles:

- a) 4P s -----4C s
- b) Produto-----Cliente
- c) Preço-----Custo
- d) Praça-----Conveniência
- e) Promoção-----Comunicação

Cliente é a pessoa que tem acesso a um produto ou serviço mediante uma forma de pagamento. Este consumidor busca produtos e serviços que atendam seus desejos e/ou necessidades da melhor forma possível, sendo esta uma solução para ele.

O custo de um produto é composto pelo preço da matéria-prima, o preço da mão-de-obra direta usada na sua produção, o preço da mão-de-obra indireta usada para o funcionamento da empresa e o custo de amortização das máquinas e edifício (custo geral). Porém o cliente não irá pagar muito mais do que sua percepção de valor sugerir para determinado produto/serviço, por mais que este não cubra os custos estabelecidos pela empresa.

**Conveniência:** o cliente sempre tenderá a procurar o melhor ponto de distribuição/venda do produto que lhe convenha. Sendo este escolhido por ser o mais próximo de sua residência, estar no caminho para o trabalho, o de mais fácil acesso, o que possua o melhor atendimento etc.

**Comunicação:** o cliente deve estar ciente da existência do produto/serviço ofertado pela empresa, da facilidade de acesso que terá ao buscar a compra e que não faltará em suas futuras compras. O cliente pode ler

e encontrar a mídia em diversos lugares (jornal, revista, Internet, receber um e-mail, uma mala direta, pode-se usar o telemarketing etc.).

O Marketing utiliza quatro instrumentos básicos de ação:

- a) Produção de bens e serviços que atendam aos desejos do público;
- b) Criação do preço ideal para estes produtos e serviços;
- c) Distribuição eficiente e ágil;

d) Comunicação eficaz com o público. O marketing é o conjunto dos métodos e dos meios que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessam, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos.

O marketing relacional tem o seu foco nos clientes já existentes e não na angariação de novos clientes e para que uma empresa possa apostar no marketing relacional e conseguir fidelizar os seus clientes, deverá ter em atenção alguns pontos, nomeadamente: conhecer bem o cliente, saber comunicar e escutar as suas necessidades e reconhecer a sua fidelidade.

Existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas para atingir os objetivos propostos pelo marketing relacional, nomeadamente a criação de bases de dados, a criação de uma página na internet com um fórum, a realização de inquéritos para medir a satisfação do cliente e os seus gostos e sugestões, a existência de um sistema que premie a fidelidade dos clientes ou mesmo a realização de eventos centrados nos clientes. (VAVRA, 1993, p.165).

O marketing de relacionamento torna-se importante à medida que as empresas percebem que conquistar novos clientes custa muito mais caro do que manter clientes já existentes, uma vez que identificados estes clientes, busca reconhecê-los e recompensá-los.

Os resultados aparecem a longo prazo, no aumento constante da lucratividade por cliente, na redução dos investimentos em sua conquista, na diminuição das taxas de evasão, no uso mais rentável da comunicação, entre outros indicadores.

### 3.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O modelo dos 4Ps do mix de marketing é baseado na perspectiva de troca, sendo o valor para o cliente, criado na empresa. Isso significa que o foco destes programas de marketing, é primeiramente o resultado de um processo de produção. Entretanto o processo de criar valor para o cliente é diferente em uma perspectiva orientada para troca ou transação e para uma perspectiva orientada para relacionamento. No modelo de marketing de relacionamento, a empresa constrói alianças de longo prazo com seus clientes em potencial e compradores existentes, em que ambos, vendedor e comprador, são direcionados a um conjunto comum de objetivos específicos. Esses objetivos compreendem:

- a) entender as necessidades do comprador;
- b) tratá-lo como parceiro de negócio;
- c) assegurar que os funcionários satisfaçam as necessidades do comprador, permitindo-lhes o exercício de iniciativas além das normas;
- d) fornecer aos compradores a melhor qualidade possível. (McKENNA, 1992)

A eficácia da prática do marketing de relacionamento está condicionada aos seguintes resultados:

- a) compradores satisfeitos em grande escala;
- b) maior fidelização;
- c) percepção entre a maioria dos compradores de que estão recebendo produtos com mais qualidade;
- d) aumento de lucratividade da empresa. Sendo assim, o marketing de relacionamento é um processo contínuo, que exige da empresa comunicação freqüente com os compradores, integração dos conceitos de marketing de relacionamento ao planejamento estratégico, delegando poderes a todos para melhor gerenciamento dos recursos e satisfação das necessidades dos compradores.

A estratégia de marketing de relacionamento traz duas conseqüências no direcionamento da força de vendas: identificação dos clientes-chave, com

os quais serão formados os relacionamentos, e uma abordagem pelo método de “venda relacionamento”.

Segundo a perspectiva de relacionamento, o foco do marketing é facilitar e apoiar os processos de consumo e utilização pelos clientes, facilitando e apoiando a criação de valores em vez de distribuição de valores. Isso significa que o marketing é inerente à maioria das funções de negócios envolvidas neste processo. (McKENNA, 1992).

Mudar a maneira de agir e pensar esta diretamente relacionada com a atitude da empresa. Pensar pelo cliente é uma simples questão de atitude e o cliente percebe isso já no primeiro momento em que entra em contato. A emoção ou a experiência é uma nova linha de atuação na relação entre empresas e seus clientes, que tem como necessidade estratégica proporcionar experiências e conquistar o consumidor. O escritor francês Marc Gobé, expert no tema de conectar consumidores a marcas com foco na emoção, aponta alguns tópicos a serem seguidos pelas empresas que objetivam conquistar seus consumidores por meio do marketing de relacionamento:

- a) De consumidores para pessoas: clientes não são alvos a serem atacados, mas possibilidades de novos e frutíferos relacionamentos.
- b) De produtos para experiências: é vital proporcionar experiências aos consumidores, já que produtos atendem somente a necessidades e experiências satisfazem desejos.
- c) De honestidade para confiança: honestidade é obrigação. Marcas devem ir além, conquistando confiança, para gerar envolvimento e intimidade.
- d) De qualidade para preferência: para obter sucesso, é preciso perseguir a preferência do público. Qualidade reconhecida não basta.
- e) De notoriedade para aspirações: ser conhecido não significa ser amado. Para ser desejada a marca precisa refletir as aspirações de seus clientes. E tem de ser amada:
- f) de identidade para personalidade: para estabelecer diferença no mercado em que atua, além de uma identidade clara, as marcas devem ter proposta, caráter e carisma.

g) de funcionalidade para sentimento: mais que ser funcionais, os produtos devem proporcionar experiências sensoriais por meio de seu design inovador ou surpreendente.

h) de onipresença para presença emocional: muita visibilidade não é mais suficiente. As marcas devem buscar contatos emocionais com o público.

i) de comunicação para diálogo: além da comunicação tradicional, as marcas precisam entrar na vida de seus clientes.

j) de atendimento para relacionamento: atender bem é só uma tarefa de venda.

Estabelecer relacionamentos é reconhecer a importância do cliente.

(GOBE, 2010).

E, para completar, um parágrafo da obra do escritor do norueguês Rolf Jensen (1999), A sociedade do sonho:

“na nova sociedade do sonho, as empresas passarão a vender suas histórias. Quanto mais cativantes, melhor. É preciso arrebatrar a emoção, além da razão. Para ter sucesso na sociedade do sonho, é preciso ter autenticidade. Mais do que contar uma boa história, é preciso ser uma boa história. Quando o cliente compra a história e o sonho, compra a marca que mexeu com a sua emoção”.

Segundo os elementos táticos e estratégicos de uma estratégia de marketing de relacionamento, a implementação dos três tópicos táticos abaixo permitem a execução, com êxito, da gestão de relacionamento com clientes (Gronroos, 1993):

a) Busca por contato direto com os clientes e outros parceiros de negócio; no marketing de relacionamento a busca por desenvolver na empresa relações de longo prazo com seus clientes é de extrema importância, uma vez que é preciso entender como o cliente pensa, o que ele precisa e deseja. Em contrapartida também é preciso entender o potencial dos parceiros de negócio e a maneira que trabalham.

O grande desafio das empresas está no que se referem à gestão do conhecimento, administrar as informações vindas de ambas as partes, de

maneira a satisfazer plenamente clientes e parceiros de negócio, estabelecendo uma relação de longo prazo.

No momento em que o cliente especifica suas necessidades para a empresa pode ser denominado como um "*learning relationship*", customizando seu produto/serviço de acordo com essas necessidades, e na próxima interação com aquele cliente a empresa tem como "lembrar" delas e fornecer o produto/serviço sem que o cliente tenha que as repetir.

Segundo Pepers and Rogers Group (2000):

Em vez de vender para mercados, venderemos para clientes. Em vez de procurar maior participação no mercado, buscaremos maior participação no cliente. E em vez de oferecer descontos para aumentar nossas receitas, criaremos vínculos mais fortes com nossos clientes, desenvolveremos a fidelidade de nossos clientes mais valiosos e assim aumentaremos nossa lucratividade. Chamamos essa estratégia de "*marketing 1to1*" ou "*one-to-one marketing*", mas outros criaram outros nomes, como gerência de relações com clientes (CRM), gerência de relacionamento corporativo (ERM), marketing em tempo real, gerência de relacionamento contínuo e marketing de relacionamento, entre outros. A idéia aparece disfarçada de diversas formas, mas a idéia real é desenvolver e gerenciar relações individuais com clientes individuais. Esta é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. E a estratégia de estabelecer relacionamento com os clientes de forma individual e depois usar as informações coletadas para tratar clientes diferentes de maneira diferente. O intercâmbio entre um cliente e a empresa torna-se mutuamente benéfico, uma vez que os clientes oferecem informações em retribuição aos serviços personalizados que atendem às suas necessidades. Pepers and Rogers Group (2000).

Na construção dessa relação, a empresa deverá percorrer quatro etapas:

Identificação dos clientes: A empresa deve conhecer a identidade dos clientes (pelo menos dos mais importantes), as suas necessidades, o que compram, que serviços utilizam, etc. A criação de um sistema que permita esta identificação cada vez que os clientes contatam com a empresa é fundamental

para que se estabeleça uma relação, assim como a atualização constante dessa informação.

**Diferenciação dos Clientes:** Identificados os clientes, a empresa deve diferenciá-los por valor (o valor atual do cliente deve contemplar o rendimento esperado, como por exemplo, prestações mensais, para a duração da sua relação com a empresa, o chamado *Lifetime value*) e por necessidade (o que pretendem ou quais os produtos/serviços que necessitam da empresa).

**Interação com os Clientes:** A importância das interações numa relação leva a empresa a desenvolver formas de manter um diálogo continuado com os seus clientes para que possa aprender mais sobre os seus interesses, necessidades e prioridades. Com a proliferação dos canais de contato, as oportunidades que o cliente tem para interagir com a empresa são inúmeras. Cabe á empresa controlar essas interações e retirar o maior partido delas. A criação de um site na internet, de um call center ou de um contato por e-mail devem ser integradas numa estratégia que permita uma visão única do cliente por parte da empresa. Uma alternativa passa pela inovação de uma nova forma de interação do cliente com a empresa.

**Customização do Produto/Serviço:** Utilizando a informação recolhida nas fases anteriores, a empresa está apta a lidar com cada cliente de forma individualizada e até ajustar o seu produto/serviço às necessidades específicas desse cliente. Se nas empresas de serviços é relativamente fácil customizar, quando falamos de produtos físicos, o custo aumenta substancialmente. A resposta pode passar pela customização em massa, em que o produto/serviço pode ser visto como um conjunto de vários blocos e passíveis de serem produzidos com antecedência, permitindo ao cliente escolher várias combinações, dando-lhe a percepção de customização. Ao mesmo tempo ou em alternativa, a empresa pode expandir as necessidades dos seus clientes oferecendo um conjunto de serviços associados ao produto, sem ter assim que customizar o produto/serviço em si. As empresas que queiram construir relações personalizadas e rentáveis com os seus clientes, necessitam se organizar e integrar as suas principais funções em torno de um objetivo comum: o cliente individual. (KOTLER, 2003).

b) Montagem de um banco de dados, cobrindo dados e informações necessárias sobre os clientes e outros (Gronroos, 1993);

Melhorar o fluxo de informações na organização, integrando todos os departamentos a fim de permitir melhor acesso aos dados internos e externos, permitindo assim melhor uso dos dados coletados sobre os clientes de modo a facilitar na tomada de decisões, criação de uma nova estratégia e investimento.

A tecnologia e os processos devem estar aliados às pessoas (colaboradores da empresa) para que multipliquem suas capacidades e eficiências em relação à informação coletada.

O treinamento, a forma de reconhecimento e premiação modificam a visão das pessoas em relação à formação de relacionamentos duradouros que é o foco do marketing de relacionamento. Outros dois aspectos influenciados pela tecnologia são os sistemas de memória sobre os clientes e as comunicações. Agora os clientes podem escolher a forma com que querem se comunicar com a empresa, facilitando a repetição da experiência de compra.

Aliado às comunicações fica o sistema de memória da organização sobre os clientes, que guarda informações de toda e qualquer interação da empresa, seja antes, durante e após a venda. Conhecimento e percepção: a tecnologia permitiu que o conhecimento e a percepção sobre o relacionamento com o cliente fossem armazenados em massa. Dessa maneira, os desafios a serem enfrentados seriam ligados à implantação estratégica e incessante de tecnologia e a transformação dos dados coletados em informações que possam ser utilizadas no momento certo de influenciar o cliente.

O conhecimento e a percepção sobre o cliente permitem obter uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes e, portanto, devem ser bem cuidados por toda organização que almeja a implantação da filosofia do marketing de relacionamento.

A empresa também deve fazer com que seus processos envolvam os clientes e relacionamento com eles como o centro em torno do qual os negócios devem girar. Os processos de uma empresa devem ser aprimorados dentro de um contexto estratégico em que o cliente receba o valor desejado e participe de todas as fases em que o valor deva ser desenvolvido, pois nesse marketing o valor é criado com o cliente.

c) Desenvolvimentos de um sistema de serviço orientado para o cliente (Gronroos, 1993);

De maneira gradativa as empresas vão reconhecendo que de todo o seu ativo, o mais complexo e difícil de aumentar é a sua clientela. É mais lento e mais difícil conquistar uma clientela do que construir uma fábrica, uma vez que para construir uma fábrica, a empresa não está em concorrência com ninguém, enquanto que para conquistar um mercado, ela está em constante competição com outras empresas. Deste modo a buscar um diferencial de longo prazo é fundamental o desenvolvimento de um sistema orientado para o cliente, com base nas premissas comentadas nos itens anteriores.

Assim para o desenvolvimento de uma estratégia de relacionamento bem sucedida é importante estabelecer 3 requisitos estratégicos. (Gronroos 1993,) Sendo eles:

- a) Redefinir o negócio como um negócio de serviço, sendo o elemento-chave competitivo como concorrência por serviço (competindo com uma oferta total de um determinado tipo de serviço e não apenas com a venda).
- b) Analisar a organização a partir de uma perspectiva de gerenciamento de processo e não de uma perspectiva funcional (gerenciar o processo de criação de valores para os funcionários e não somente entreter os clientes).
- c) Estabelecer parcerias e uma rede para cuidar de todo o processo de serviço (contatos próximos como fornecedores e demais áreas da organização).

## 4 METODOLOGIA

A metodologia é o que norteia um estudo, pesquisa ou ensino, determinando que tipo de procedimento deve ser adotado para a sua elaboração. Segundo Barros e Lehfeld (2007, pg. 1 e 2):

Consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não no que diz respeito às implicações de suas utilizações. A metodologia, quando aplicada, examina e avalia os métodos que conduzam a captação e ao processamento de informações com vistas a resolução de problemas de investigação.

Sob o ponto de vista de Vera Nogueira (1974, pg. 8) a metodologia é “o estudo analítico e crítico dos métodos de investigação e prova.” Deste ponto de vista, podemos definir a metodologia como a descrição, análise e avaliação crítica dos métodos de investigação.

Este estudo caracteriza-se por desenvolver uma pesquisa qualitativa, que diferem entre si quanto ao método, à forma e aos objetivos. (GODOY, 1995, p.62). A diversidade existente entre os trabalhos qualitativos enumera um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa desse tipo:

- a) o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- b) o caráter descritivo;
- c) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador;
- d) enfoque indutivo.

*“A expressão "pesquisa qualitativa" assume diferentes significados no campo das ciências sociais, compreendendo um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrição e a decodificação dos componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação”.*  
(MAANEN, 1979, p.520)

A estratégia de pesquisa a ser aplicada neste trabalho, é um estudo de caso, onde é estudado o caso *Disney World Resort*. Foi realizado o levantamento de fontes bibliográficas existentes sobre Marketing de Relacionamento, tais como: livros, artigos, notícias e estudos anteriores, e posteriormente a seleção das melhores fontes, baseando a escolha nos pontos da pesquisa que a fonte supre, bem como a qualidade e veracidade por esta fornecida. Técnicas para coletas de dados, tais como entrevistas com funcionários e ex-funcionários do grupo (contendo informações sobre seus cargos e atividades), bem como também a coleta de dados secundários.

Em seguida as fontes de pesquisa foram estudadas e seus principais pontos foram marcados e transpostos para que aja uma melhor organização, dividindo os trechos e ideias por assuntos.

## 5 RESULTADOS

Neste capítulo descreve-se breve histórico sobre Disney, os serviços prestados em cada um dos seus parques e, por fim, o marketing de relacionamento no Caso Disney.

### 5.1 HISTÓRICO

Filho de um imigrante mexicano, Elias Disney, e da estadunidense descendente de alemães, *Flora Call Disney*, Disneyer Elias Disney, mais conhecido como *Disney*, nasceu em 1901 nos Estados Unidos da America.

*Disney* fundou sua primeira empresa de produção de desenhos animados, a Laugh-O-Gam, em sociedade com seu irmão Roy e um amigo, Ub Iwerks. As primeiras criações foram pequenas produções em preto e branco, baseadas em contos de fadas, as quais eram exibidas apenas no cinema local, antes do filme principal. Em 1923, Disney e Roy se mudaram para Los Angeles, no Estado da Califórnia, onde assinaram contratos com empresas de distribuição de filmes e começaram a produzir uma serie de TV, "Alice", a qual era um misto de pessoas com desenhos animados. (Gabler, 2009)

Até então os filmes eram mudos, e a série "Felix, The Cat" ("O gato Félix"), de Oto Messmer e Pat Sullivan, liderava a bilheteria dos cinemas, gênero desenho.

Os irmãos Disney perceberam então uma oportunidade para inovar e destacar-se, diante do que já existia no mercado, ainda que com um toque de humor. Para concorrer com o gato Felix, o personagem ideal seria um rato. Foi neste momento que surgiu o personagem Mickey Mouse.

Assim, em 1928, Mickey estreou no filme "Steamboat Willie", o primeiro desenho animado sonoro do mundo.

A aceitação pelo público foi tão grande, que em pouco tempo, Mickey não somente se tornou o personagem de maior sucesso dos Estúdios Disney,

como também, o mais popular dos desenhos animados no mundo. Afinal, era o primeiro personagem de desenho animado a "falar". (Neal, 2009)

Disney tornou-se mais uma vez pioneiro em 1937, com o lançamento de "Branca de Neve e os Sete Anões", produzindo à mão, depois de um trabalho de três anos, o primeiro filme longa metragem de desenho animado e colorido do mundo. Também foi o primeiro a mixar som e imagem dando sonoridade aos filmes.

À medida que aumentava o sucesso dos Estúdios Disney, aumentava também o volume de trabalhos a serem realizados, não somente a produção de desenhos animados, mas também de filmes e vídeos a serem utilizados pelo exército americano na Segunda Guerra Mundial.

Na maioria das suas criações, tanto dos desenhos quanto dos filmes, o fio condutor das histórias é a importância da união dentro da família, do respeito e do amor ao próximo, bem como a importância da amizade e do companheirismo. Ao mesmo tempo, as mensagens sobre a necessidade do respeito e do carinho pelos animais e à natureza em geral não são deixadas de lado.

Em uma visita ao Griffith Park com suas filhas, *Disney* observou as meninas brincarem, e percebeu que os parques existentes até então não promoviam interação entre os familiares. Os pais cuidavam dos filhos, sem realmente se divertirem. E nenhum tema, ou mensagem era transmitido aos que freqüentavam o local.

Diante do ocorrido e de um sonho antigo de montar um local para todos se divertirem juntos, *Disney* planejou então uma Disneylândia, com a finalidade de divertir os convidados, mas também com um cunho educacional, um parque temático onde adultos e crianças pudessem brincar juntos. (Gabler, 2009)

Em 1955, em parceria com a rede de TV norte-americana ABC, e a *Disney Disney Productions*, foi inaugurada a Disneylândia, em Anaheim, no Estado da Califórnia.

*If you can dream it, you can do it. Always remember that this whole thing was started with a dream and a mouse. (Disney* no discurso de inauguração da Disneylândia em 1955)

Quatro anos depois de abrir o parque, e novamente superando as expectativas, Disney resolveu expandir e, depois de escolher dentre vários locais, optou por um lote de terra em Orlando, na Flórida.

Porém, a terra do parque estendia-se por dois condados e estaria sujeita a duas administrações governamentais, o que poderia resultar em alguns problemas burocráticos. Então, Disney pediu à Assembléia Legislativa da Flórida para deixar a empresa governar sua própria terra, tornando *Disney World* uma cidade separada do estado americano.

Disney faleceu no dia 15 de dezembro de 1966, pouco antes da inauguração do complexo Disney na Florida, em 1971.

Com a ajuda da esposa e das filhas de Disney, seu irmão Roy continuou comandando os negócios por mais algum tempo.

Após a morte de Roy longos períodos de turbulência na administração da companhia se seguiram, atingindo novamente a estabilidade na década de 80 sob a direção da dupla Eisner-Wells.

Em setembro de 2006 o cargo de CEO da Disney, foi assumido por Robert (Bob) Iger, o qual iniciou um novo ciclo de expansão da companhia, cujo marco inicial é a compra dos estúdios Pixar, o que fez com que Steve Jobs, CEO da Apple e dono da Pixar, se tornasse o maior acionista pessoa física da *Disney Company*.

## 5.2 *DISNEY WORLD RESORT*, FLORIDA: DESCRIÇÃO E SERVIÇOS PRESTADOS NOS PARQUES

### 5.2.1 *Magic Kingdom*

Inaugurado em 1971, a premissa do parque é tornar realidade as histórias dos livros infantis e dar vida aos personagens da Disney. O parque se estende por 443 mil m<sup>2</sup>, e é simbolizado pelo castelo da Cinderela, com 57,6m de altura e 18 torres. Foi inaugurado com vinte e três atrações, três exclusivas

para o parque e vinte copiadas da Disneylândia da Califórnia. As atrações foram divididas em sete áreas temáticas:

- a) *Main Street USA*, versão de uma pequena cidade americana do início do século XX. Nela se realizam as famosas paradas e desfiles. Ao final dessa avenida situa-se o famoso castelo da Cinderela, o símbolo do parque;
- b) *Adventureland*, uma terra de destinos exóticos e cheios de aventuras, sendo baseada em lugares tropicais da Ásia, África, América do Sul;
- c) *Frontierland*; cidade selvagem do Velho Oeste Americano;
- d) *Liberty Square*, tradições da história dos EUA, é uma homenagem à independência dos EUA;
- e) *Fantasyland*, onde os personagens da Disney ganham vida;
- f) *Mickey's Toontown Fair*, local onde Mickey e sua turma moram;
- g) *Tomorrowland*, que mostra o futuro visto da época em que o parque havia sido projetado.

Além dos diversos brinquedos, há também uma série de eventos que ocorrem ao longo do dia, como o *Share a Dream Come True*, desfile diário comandado por Mickey, celebra a história da Disney e das histórias infantis; o *SpectroMagic* e acontece quase todas as noites, os personagens da Disney fazem um animado desfile, composto de carros alegóricos e show de luzes, e o tradicional *Wishes*, o conhecido show pirotécnico sobre o castelo da Cinderela.

#### Design do *Magic Kingdom*

O *Magic Kingdom* foi construído sobre uma série de túneis, chamado *Utilidors* (corredores utilitários). A existência destes túneis possibilita aos membros do elenco de mover-se pelo Parque sem que os convidados percebam ou os vejam, não estragando assim a ilusão do show. Por causa dos lençóis freáticos existentes na região, os túneis não puderam ser construídos no subsolo do terreno, fazendo com que na verdade fossem construídos no nível normal do solo e em um “segundo” andar a parte onde realmente os visitantes ficam. Isso significa que todo o parque é realmente construído sobre o segundo piso de uma enorme estrutura subterrânea, deixando o *Magic Kingdom* a 107 metros de altitude. A área em torno deles foi preenchida com sujeira removida da Lagoa de Sete Mares, (a qual foi construída ao mesmo

período do parque). Os túneis são áreas construídas na construção inicial do Parque e não foram estendidos com o crescimento do parque devido ao custo da obra.

O parque *Magic Kingdom* fica a uma milha afastado do estacionamento dos visitantes, para fazer o deslocamento dos visitantes bondes os apanham no estacionamento até o Ticket Center, entrada do parque.

### 5.2.2 Epcot

Foi o segundo parque a ser construído no complexo da *Disney World*, sendo inaugurado no dia 1 de Outubro de 1982.

O nome *Epcot*, origina da sigla para *Experimental Prototype Community of Tomorrow* (Protótipo Experimental da Comunidade do Amanhã), uma cidade utópica do futuro, que seria uma cidade-teste com 20.000 habitantes para um planejamento e organização de um modelo ideal de cidade.

Esse sonho acabou não acontecendo por conta de problemas de licença e financiamento, então Disney decidiu começar seu projeto de parque temático construindo por primeiro o parque *Magic Kingdom*.

Disney morreu antes do lançamento de *Magic Kingdom* e a *Disney Disney Company* decidiu que não queria estar no negócio de gestão de uma cidade, transformando então o Epcot em um parque temático que abordaria mesmo assim temas de tecnologia, futuro e etnias.

Em 2009, o parque recebeu aproximadamente 11 milhões de visitantes, sendo o terceiro parques mais visitados dos EUA, e o sexto parque mais visitado do mundo. O *Epcot* é dividido hoje em duas partes: *Future World*, onde o visual do parque é um agregado moderno e as inovações tecnológicas são as principais atrações, sendo algumas das principais atrações:

- a) *Spaceship Earth*.
- b) *Innovations*.
- c) *Universe of Energy*.
- d) *Mission SPACE*.
- e) *World Showcase*.

Países de diferentes regiões do mundo possuem pavilhões de atrações, onde é possível encontrar um ambiente típico de cada região.

Alguns dos países abordados no parque são:

- a) Estados Unidos (A Aventura Americana)
- b) Alemanha
- c) Canadá
- d) China
- e) França
- f) Itália
- g) Japão
- h) Marrocos
- i) México
- j) Noruega
- k) Reino Unido

Mesmo apresentando apenas duas *lands*, áreas temáticas, *Epcot* ocupa o dobro do espaço de *Magic Kingdom* em m<sup>2</sup>. Bons restaurantes e atrações interessantes fazem deste o parque preferido do público adulto.

Outras atrações que se destacam são: *Soarin*, um simulador de vôo de asa delta que permite aos visitantes sentir a brisa, os cheiros e a imagem de um sobrevôo sob o estado da Califórnia. "*Mission: Space*" que simula ao visitante a sensação de ser um astronauta podendo escolher em fazer um passeio *light* ou radical pelo espaço. E a mais nova atração inaugurada, a qual fora desenvolvida em parceria da HP e com a Nasa, para gerar um simulador tão forte quanto uma saída da atmosfera sentida pelos astronautas.

### 5.2.3 *Disney-Hollywood Studios*

O parque *Disney's Hollywood Studios* (anteriormente denominado "*Disney-MGM Studios*") abriu as suas portas para o público em 01 de maio de 1989, concretizando a ideia de Disney de criar um parque totalmente baseado nos filmes de Hollywood.

Na construção do parque foi utilizado o estilo *Art Deco*, as fachadas dos prédios com luminosos similares aos de Hollywood, e uma enorme torre - caixa d'água - denominada "*Earfful Tower*" com as orelhas do Mickey, símbolo do Disney's Hollywood Studios, assim como o *Cinderella Castle* para o *Magic Kingdom* e a esfera geodésica da atração *Spaceship Earth* para o *Epcot*.

No *Disney-Hollywood* a diversão é garantida para crianças, jovens e adultos que se interessam por cinema uma vez que a idéia do parque é celebrar os anos dourados de *Hollywood*, das décadas de 1930 e 1940 e também mostrar bastidores de produções que já foram feitas pelo estúdio Disney, além das que estão em processo de desenvolvimento, todas as atrações deste parque são dedicadas ao cinema e a televisão. Mesmo abordando praticamente um único tema, de todos os parques do complexo Disney, este apresenta o maior crescimento e nível de investimento nos últimos anos.

Principais atrações do *Disney-Hollywood*: *The Twilight Zone: Tower of Terror*, simula a queda de um elevador, entretanto para entreter os visitantes ainda mais, o brinquedo convidado a conhecer a história de uma família que se hospedou no hotel e desaparecendo. Para tal, os visitantes devem entrar em um elevador e em cada andar é narrada um pedaço da história da família que desapareceu, pois foram transportados para outra dimensão. Em 2005, foi instalado um sistema operacional que cria inúmeras possibilidades de queda do elevador, fazendo quase impossível a possibilidade de um visitante ter uma queda duas vezes no mesmo ponto da atração. Outra atração de grande destaque é a *Star Tours* que é baseada na série *Star Wars* o brinquedo é um simulador onde o visitante entra numa cabine com C3-PO e viaja por planetas e pelo espaço, usando um sistema operacional parecido com o da *Tower of Terror*, onde dispõe de 60 cenários dos filmes de George Lucas, tudo com a intenção de tornar cada visita inesperada e surpreendente.

“O mundo em que você entrou foi criado pela *Disney Company*, é dedicado a *Hollywood*, não é um lugar em um mapa, mas um estado mental onde existe aquilo que as pessoas sonham e imaginam, um lugar onde a ilusão e realidade são fundidas pela magia tecnológica. Nós damos as boas-vindas para *Hollywood*.” (Disney em inauguração do parque).

#### 5.2.4 *Animal Kingdom*

O parque temático *Animal Kingdom*, foi inaugurado em abril de 1998, sendo, portanto o mais novo parque da *Disney World*. Este parque aborda temas relacionados a animais e a meio ambiente, com uma área cinco vezes maior que o primeiro parque, o *Magic Kingdom*, servido de lar para mais de 1.700 animais, incluindo mais de 250 espécies diferentes. A ideia de construir o *Animal Kingdom* surgiu em uma reunião entre Michael Eisner, presidente da Disney e seu grupo de criadores, denominado *Imagineers*, em 1989. O parque foi construído em apenas três anos, sendo a maioria dos animais trazidos da África.

Além da riqueza da fauna, os *Imagineers* da Disney também não economizaram na flora presente no parque, fazendo com que os visitantes realmente acreditem que estão no meio da selva, tamanha a riqueza da sua vegetação. O intuito do *Animal Kingdom* é celebrar a história de todos os animais: reais, imaginários e extintos.

O símbolo do parque a *Tree Of Life* (Árvore da Vida), a qual mede cerca de 45 metros de altura, sendo uma maravilha da engenharia já que seu tronco foi construído com vários tipos de materiais e possui 15 metros de largura, e sua base ocupa cerca de 50 metros. E mais de 300 animais foram esculpidos no seu tronco e galhos pela equipe de *Imagineers* da Disney junto com esculturas de todo o mundo. A Árvore da Vida possui ainda, 103.000 folhas presas a 8.000 galhos.

São sete áreas diferentes dentro do parque, as quais conseguem criar um clima bastante natural e ao mesmo tempo apresentar atrações da mais alta tecnologia, como *Dinosaur!*, uma aventura no mundo dos dinossauros feita em tecnologia de *Audio-Animatronics*. Ao mesmo tempo em que o parque apresenta atrações para diversão existe uma preocupação real com os animais, este é o único parque da Disney que fecha duas horas mais cedo do que os demais, objetivando respeitar os animais e diminuir o barulho e agitação causados pelos visitantes. Outra curiosidade do parque esta nos banheiros, nos demais parque do complexo Disney, não existem travas nas portas, porém por este parque contar com vários animais selvagens, decidiu-se por ter travas

em todos os banheiros para em caso de fuga de um animal selvagem as pessoas poderem se abrigar e ficarem seguras. Além dos banheiros o parque também conta com outras áreas de segurança, caso necessário.

Diariamente é apresentada a parada dos animais, das 11h e às 14h, uma celebração à alegria e à imaginação que as pessoas encontram nos animais. Por todo parque é possível encontrar animais raros, acompanhados por seus tratadores que estão à disposição para responder às perguntas. O símbolo deste parque é a *Tree Of Life* também é uma das principais atrações do parque uma vez que é possível passear entre suas raízes e assistir a um filme em 3D abaixo de suas raízes. O personagem principal do filme é *Flik* do filme *A Bug's Life* (Vida de Inseto).

Além dos quatro parques temáticos, o complexo Disney também conta com dois parques aquáticos, sendo eles:

#### 5.2.5 *Blizzard Beach* e *Typhoon Lagoon*

Integrado ao complexo Disney em 1995, representa uma estação de esqui na neve, com inúmeros tobogãs, piscina de ondas e muitas outras atrações.

Já o *Typhoon Lagoon* tem a arquitetura inspirada nas praias do *Hawai*, representando um pequeno vilarejo que foi vitimado por uma enorme tempestade que o reduziu a ruínas. Este parque foi inaugurado em 1989 e também conta com inúmeras atrações. A água em todos os parques aquáticos da Disney possui a temperatura controlada durante todo o ano, estando sempre em uma temperatura agradável.

#### 5.2.6 Informações adicionais sobre os parques Disney

A Disney implementou um sistema nos seus parques denominado "*Magic Kingdom*" no qual os seus visitantes podem ingressar nas atrações que

dispõem desse serviço, sem ter que esperar na fila. O "*Magic Kingdom*" funciona da seguinte forma: o visitante com o próprio ingresso do parque deverá se dirigir a uma das máquinas localizadas na atração que pretende visitar e que disponha desse serviço e com o ingresso do parque irá obter outro ingresso com o horário marcado para que retorne na atração e ingresse imediatamente sem ter que aguardar na fila, bastando a sua apresentação ao funcionário da Disney.

A implementação do *FastPass* foi muito bem vista pelos visitantes, principalmente pelas famílias que vão com crianças pequenas. No geral crianças de menor idade não tem paciência de aguardar muito tempo na fila e acabam impossibilitando que seus responsáveis desfrute de tal atração, com a utilização do *FastPass* a participação de tal público em determinadas atrações cresceu, justamente com a satisfação dos visitantes.

Em todos os parques da Disney, os visitantes podem encontrar telefones de última geração dotados de enormes telas "*touch screen*" que os permitem acessarem a internet, para que possam checar suas mensagens, fazer reservas, ou simplesmente navegar por alguns minutos. Este foi outro ponto percebido por meio das pesquisas de satisfação com os visitantes, que existia uma demanda por internet nos parques para a resolução de assuntos pendentes de forma rápida.

Pal Mickey: Trata-se de um brinquedo dotado de um sistema eletrônico que capta e interpreta os sinais "*wireless*" (sem fio) emitidos por equipamentos dispostos em diversos pontos dos parques da Disney que servem para que o boneco traga informativos sobre o horário das paradas, atrações, fatos interessantes e muito mais.

O *Disney World* não oferece mais o serviço de revelação de filme fotográfico. Todavia, está a disposição dos visitantes o *Camera Center*, o qual oferece o serviço de transferência das fotos digitais para CD, além de outros produtos como: filmes, baterias, câmeras descartáveis, acessórios para câmeras, dentre outros. Também esta disponível em todos os parques o novo serviço de foto facilidade o *PhotoPass*. Este possibilita que fotos sejam feitas por fotógrafos profissionais, durante toda a estadia dos visitantes nas dependências Disney. As fotos são tiradas em momentos especiais da visita, tais como na hora em que os visitantes estão ao lado de um personagem ou

quando estão sendo abordado durante um espetáculo. Essas fotos podem ser visualizadas e adquiridas via um site, em um prazo de 30 dias após a saída do parque.

Foi percebido, também por meio de pesquisas com os visitantes, que no momento de registrar alguns instantes importantes, as fotos tiradas pelos próprios visitantes não ficavam na qualidade esperada (má qualidade do equipamento fotográfico, mal posicionamento ou simplesmente pela excitação do momento).

Outras comodidades oferecidas aos visitantes em todos os parques Disney:

Pulseiras eletrônicas: Ainda em ambiente de testes, as pulseiras eletrônicas foram analisadas durante dois anos (2010 e 2011) com mil pessoas no *Disney World* - Florida e obtiverem sucesso, uma vez que aumentaram os gastos feitos pelos visitantes, servindo de ingresso de admissão, chave de quarto de hotel e cartão de crédito. A Disney, planeja continuar testando a tecnologia – chamada *MyMagic+* - antes de expandi-la em *Disney World* até o final do ano (2013). (revista Exame Julho 2013)

As pulseiras também ajudam a controlar as multidões, pois reduzem o tempo que as pessoas passam na fila permitindo-lhes reservar lugares em atrações e restaurantes por antecipado. Com elas, as pessoas também podem agendar encontros especiais com personagens como o Mickey, por exemplo.

As pulseiras possuem um vínculo com um banco de dados de clientes, permitindo aos visitantes comprar itens nos hotéis da *Disney World*, e em quatro parques temáticos e aquáticos passando os dispositivos por um sensor. A tecnologia de rádio acelera as transações, o que ajuda os clientes a tornarem as viagens mais eficientes.

A Disney também utilizará *MyMagic+* para oferecer promoções e atividades especiais de potencial interesse para os consumidores, impulsionando também o *FastPass*, para que os clientes reservem lugares nas atrações por uma hora quando já estão no parque.

*International Information Center*: Local onde os funcionários ficam a disposição para sanar as suas dúvidas relacionadas a:

- a) Retirar um mapa guia do parque (diversos idiomas);

- b) Obter informações sobre os dispositivos denominados de Unidades Individuais de Tradução (*Personal Translation Units*) ou também *Ears to the World* que servem para traduzir as narrações das atrações;
- c) Obter informações sobre a venda de ingressos;
- d) Fazer reservas para os hotéis da Disney;
- e) Descobrir onde localizar os personagens no parque;
- f) Fazer reservas de acomodação preferencial em restaurantes;
- g) Informar-se sobre os horários dos eventos;
- h) Obter informações sobre achados e perdidos informar-se sobre crianças perdidas deixar recados para grupos que se desencontraram no interior do parque;
- i) Obter informações e assistência para hóspedes portadores de deficiências físicas;
- j) Informar-se sobre os programas educacionais e de desenvolvimento profissional; e,
- k) Retirar dispositivos de audição assistida.

Estacionamento: Todos os parques dispõem de estacionamento e transporte dos mesmos até a entrada do parque. Esse traslado é feito de maneira gratuita e com horários pré estabelecidos, intensificado as idas e vindas nos horários de pico.

Guarda volumes: Armários estão localizados ao lado da entrada principal de todos os parques

Cadeira de rodas e carrinhos de bebê: Número limitado para aluguel em cada parque.

Caixas eletrônicos: Estão disponíveis caixas eletrônicas na entrada principal e do lado de fora do parque de todos os parques.

Cartões de crédito: Disney World aceita cartões de crédito das principais empresas como: American Express, MasterCard, Visa, etc, bem como cheques de viagem e dinheiro em espécie em todas as suas dependências

Canil: Todos os parques dispõem de canil para abrigar cachorros e gatos durante a estadia dos seus donos nas decências do complexo Disney.

Algumas nomenclaturas fazem parte do dia a dia Disney e facilitam o entendimento da cultura organizacional. Sendo elas:

- a) Dia especial (*Special day*), todos os funcionários da Disney tem como missão buscar que todos os visitantes tenham um dia especial e inesquecível, sendo tudo parte de um grande espetáculo;- Os visitantes dos parques são chamados de convidados (*guests*);
- b) Os funcionários são chamados de membros do elenco (*cast members*);
- c) Toda a área que pode ser vista ou alcançada por um convidado é chamada de palco (*stage*);
- d) Áreas restritas aos membros do elenco são chamadas de bastidores (*backstage*).
- e) Os engenheiros, responsáveis por todo e qualquer tipo de criação envolvida nos parques, são chamados de imagineiros (*imagineers*).
- f) Membros do elenco recém contratados passam por um curso chamado Tradições (*Traditions*) no qual as quatro chaves principais: segurança, cortesia, eficiência e espetáculo, são ensinadas.

Ademais dos parques temáticos e dos parques aquáticos o vasto império criado por Disney inclui também, uma enorme variedade de hotéis, com preços, estilos e temáticas variados, eles são e suas faixas de preço:

- a) *Disney's All-Star Movies Resort* (ECONÔMICO)
- b) *Disney's All-Star Music Resort* (ECONÔMICO)
- c) *Disney's All-Star Sports Resort* (ECONÔMICO)
- d) *Disney's Animal Kingdom Lodge* (LUXO)
- e) *Disney's Art of Animation Resort*
- f) *Disney's Beach Club Resort* (MODERADO)
- g) *Disney's Beach Club Villas* (MODERADO)
- h) *Disney's BoardWalk Inn* (MODERADO)
- i) *Disney's BoardWalk Villas* (MODERADO)
- j) *Disney's Caribbean Beach Resort* (MODERADO)
- k) *Disney's Contemporary Resort* (LUXO)
- l) *Disney's Coronado Springs Resort*
- m) *Disney's Fort Wilderness Resort & Campground*
- n) *Disney's Grand Floridian Resort and Spa* (LUXO)
- o) *Disney's Old Key West Resort*
- p) *Disney's Polynesian Resort* (LUXO)

- q) *Disney's Pop Century Resort (ECONÔMICO)*
- r) *Disney's Port Orleans Resort Riverside*
- s) *Disney's Port Orleans Resort French Quarter*
- t) *Disney's Saratoga Springs Resort & Spa*
- u) *Disney's Wilderness Lodge*
- v) *Disney's Yacht Club Resort*
- w) *Shades of Green*
- x) *The Villas at Disney's Wilderness Lodge*
- y) *Disney World Dolphin*
- z) *Disney World Swan*

Os dois últimos hotéis também fazem parte da rede de hotéis *Starwood Hotel and Resorts Worldwide*. Além dos empreendimentos dos hotéis que são locados nas redondezas dos parques, a Disney dispõem de inúmeras lojas e restaurantes, bem como canais de televisão e elevados rendimentos originados na venda direta de filmes e livros, e nos direitos de utilização por outras entidades das imagens dos seus personagens.

Disney transformou-se numa lenda, tendo criado, com a ajuda da sua equipe, todo um universo de referências no imaginário infantil de sucessivas gerações.

### 5.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO NO CASO DISNEY

Com base nos modelos táticos e estratégicos de uma estratégia de relacionamento, segundo Gronroos (2003), anteriormente apresentados no tópico de Fundamentação teórica, os mesmos são aplicados para o caso Disney buscando adequar o conceito teórico com a realidade da empresa.

Busca por contato direto com os clientes e outros parceiros de negócio; Desde os primórdios da organização, quando era apenas uma empresa que produzia animações a serem exibidas no cinema local, o objetivo era levar uma mensagem que agregasse algum tipo de valor para quem estivesse apreciando o trabalho do grupo. Por meio de abordagens de temas que transmitiam a

importância da família, amizade, respeito ao meio ambiente e animais, a Disney iniciou um diferencial perante as demais empresas existentes no mercado, e esta foi percebida de maneira positiva pelos clientes por várias gerações.

Hoje buscando compreender o porquê de um dos maiores desejos de uma criança é viajar para a Disney, por que empresas de turismo vendem esta viagem como um sonho para toda uma família, por que em toda festa infantil as decorações líderes são referentes aos desenhos da companhia e por que toda pessoa que conhece a Disney quer voltar sempre, a empresa percebeu desde o início a importância de buscar contato com seus clientes para melhor atendê-los e satisfazê-los.

Chegando a seguinte premissa: Ser acima de tudo, fanático pelo cliente.

Os funcionários estão focados no atendimento ao público e os consideram membros vitalícios. Segurança, cortesia, show e eficiência é o fio condutor das atitudes de quem integra o grupo Disney.

Para assegurar que saia tudo conforme o planejado existe diversos pontos de escutas espalhados pelo parque e em determinados momentos do dia pesquisadores munidas de um *laptop* e muita simpática entrevistam alguns clientes com o objetivo de medir o nível de satisfação, ainda quando estão no parque.

No momento da abordagem com os clientes no parque a seguinte enunciação deve ser seguida:

- a) Ao fazer um contato direto, sorrir para o convidado.
- b) Ser agressivamente gentil.
- c) Superar as expectativas dos convidados.
- d) Dar boas vindas a qualquer convidado.
- e) Demonstrar forte iniciativa de equipe.
- f) Preservar a experiência mágica do convidado.
- g). Ser breve - o encantamento vem de um estado de espírito feliz e uma entrevista longa pode tira-lo deste espírito.

Além disso, existe outro programa onde x horas por mês todos os funcionários, inclusive diretores, se vestem de personagem e percorrem o

parque. Tudo com o objetivo de sentir o campo e o nível de emoção dos seus clientes.

Outros pontos que são observados durante a estadia dos clientes no parque:

Comportamento detalhista ao extremo: tudo é motivo de atenção. A empresa afeta as emoções dos convidados, logo é motivo de atenção desde a fisionomia e desejos dos convidados até a tinta com ouro pintada no carrossel, mantendo assim o aspecto de um parque sempre novo.

Felicidade: o encantamento vem de um estado de espírito feliz. Assim todos os funcionários expressam felicidade e entusiasmo. Funcionários devem sempre atentos, jogando o lixo no lixo, arrumando o desarrumado, oferecem flores inesperadamente aos clientes e procurando oferecer aquilo que observam que tornam os clientes felizes individualmente.

Aprendizagem compartilhada: o funcionário com o cliente é trazido para a aprendizagem organizacional e nesta cadeia de feedback é traçada as estratégias, sendo cada funcionário reconhecido por isso. Conceito de fora pra dentro.

Engajando os funcionários: não adianta a empresa querer vender sonhos se o próprio funcionário não sonha com ela e não quer fazer esse sonho se tornar realidade perante os clientes.

Pensando nisso a Disney, busca tratar seus funcionários como os próprios clientes. Por meio da criação da Universidade Disney, um programa de treinamento de 1 hora de duração denominado "Você cria felicidade", buscar a excelência de cada funcionário, onde cada um deles é responsável pela felicidade de cada convidado.

Respeito: todos os funcionários chamam seus convidados pelo nome. Esse carinho é para ele sentir o mesmo sentimento que sente pela sua própria família.

Montagem de um banco de dados, cobrindo as informações necessárias sobre os clientes e o desenvolvimento de um sistema de serviço orientado para o cliente.

“Você pode sonhar, criar, desenhar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo... mas é necessário ter pessoas para transformar seu sonho em realidade!” Disney.

(Gabler, 2009) O homem busca o longo do tempo, realizar seus sonhos e desejos. Na tentativa de realizar-se, buscando a felicidade, descobre que “o outro” também faz parte. Neste processo o homem transforma sua realidade, e dentro ela está a cultura. A cultura é uma extensão o próprio homem, é o que ele faz, o que ele é.

Cultura Organizacional representa um conjunto de características únicas que permite distinguir a organização de todas as outras, sendo esta um sistema de comportamentos, normas e valores sociais (padrões de referência que influenciam a forma como as pessoas agem e avaliam os acontecimentos).

A importância da Cultura Organizacional deve-se ao fato de constituir um forte fator na motivação organizacional, dando um sentimento de identidade, de unidade e de participação coletiva aos membros da organização. Sendo de suma importância incentivar o comprometimento e dedicação das pessoas, guiando-as e modelando-as.

A cultura organizacional é espelho do modo de como a empresa é gerida, como ela conduz seus negócios, como administra seus clientes e concorrentes. Pode-se perceber a cultura da empresa também, na divisão do poder decisório – se centralizada ou não, no nível de fidelidade dos funcionários, etc.

Também outra forma de identificar a cultura de uma organização é através dos hábitos dos próprios colaboradores. Uma empresa costuma selecionar pessoas que possuam padrões iguais ou parecidos com os da empresa, que compartilhem dos mesmos pensamentos, crenças e valores. Por isso que encontramos pessoas que consideramos tão parecidas com a empresa em que atuam.

“Cultura organizacional produz comportamentos funcionais que contribuem para que se alcancem as metas da organização. É também uma fonte de comportamentos desajustados que produzem efeitos adversos ao sucesso da organização” (Robbins 1996)

A cultura organizacional da Disney é surpreendente, pois a organização esta preocupada desde os mínimos detalhes até os grandes, com os funcionários, clientes e até mesmo com os concorrentes mais distantes e improváveis.

A Disney inicia seu diferencial, usando sua própria terminologia em seus parques temáticos. Lá não existem funcionários, e sim membros do elenco (*cast members*), os clientes são chamados de convidados (*guests*), toda a área que pode ser vista ou alcançada por um convidado é chamada de palco (*stage*), e áreas restritas aos membros do elenco são os bastidores (*backstage*). A Disney busca fazer com que todos os visitantes sintam-se como crianças e tem como missão fazer com que todos se divirtam de maneira inesquecível, buscando sempre surpreender positivamente os convidados.

Também faz parte da cultura organizacional tratar todos os colaboradores de forma igual, do faxineiro ao diretor. Ambos são incentivados a quando avistar um resíduo no chão, catar e colocar em uma lixeira; a pró-atividade de um funcionário é muito valorizada no dia a dia.

Através da cultura organizacional, Disney desenvolveu um modelo de gestão que é referência em excelência no atendimento ao cliente, uma vez que este modelo busca superar as expectativas e encantar os clientes, sem deixar de lado o fato de prestar atenção aos mínimos detalhes. O crescimento e desenvolvimento de uma empresa, qualquer que seja seu ramo de atuação, estão diretamente ligados ao crescimento e desenvolvimento de seus Recursos Humanos.

Supervisão e controle: Como referido anteriormente, a Disney se autopromove como uma “comunidade”, na qual os empregados têm poder na tomada de decisão. Vive-se um clima de enorme familiaridade dentro da “comunidade” e uma prova disso é, por exemplo, o fato de todos - independentemente da idade e/ou nível hierárquicos tratarem pelo seu primeiro nome, de forma amigável e nada cerimoniosa. Contudo, ainda que frequentemente disfarçado por uma capa de informalidade, a empresa exerce indubitavelmente um vigoroso controle sobre seus colaboradores. O colaborador Disney deve sujeitar-se a inúmeras regras e padrões de comportamento talhados à medida da empresa, sendo-lhe noticiado desde o início, que não se contratado para “trabalhar”, mas sim para “representar um

papel” no “show” e que para tal lhe é oferecido um uniforme e uma filosofia para respeitar.

Ferramentas de Marketing utilizadas pela Disney: Marketing é a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas (KOTLER, 2000), mas sempre objetivando a criação e o fortalecimento de uma marca na mente do cliente. São estes os conceitos adotados quando pensamos em captar e fidelizar clientes, objetivando sempre as vendas e o lucro no final.

Antigamente, via-se uma maior necessidade de focar seu potencial nos produtos ou serviços oferecido. Aos poucos, esse foco foi transferido para o cliente.

Hoje em dia, vê-se no cliente o foco principal, onde é fundamental dar maior atenção na forma que o mesmo enxerga a empresa e os produtos/serviços oferecidos pela mesma.

E em um mundo cada vez mais competitivo, o *Disney Disney World* especializa-se em estreitar o seu relacionamento com os seus clientes, ou melhor, seus convidados, uma vez que definiu que seu público alvo não se limitava somente a crianças.

*“You’re dead if you aim only for kids. Adults are only kids grown up, anyway.” Disney Disney (Gabler, 2009)*

Sendo assim, desde a criação do primeiro parque na Califórnia, o objetivo era agradar adultos e crianças, sendo a experiência vivida, inesquecível e prazerosa para todas as idades. Uma vez que a vida de uma criança fosse marcada por sua experiência positiva na Disney, a probabilidade deste pequeno consumidor tornar-se fiel por longos anos seria ainda maior.

Outra ferramenta usada para a criação de relacionamento é o marketing de serviço, que é a modalidade de marketing diretamente ligada ao intangível, no estudo presente: parque de diversões do complexo Disney, e que se preocupa com as relações comerciais que focam a percepção do comprador em relação ao objeto de compra.

Esta voltado, basicamente, para o tratamento adequado do consumidor, na interpretação e leitura adequada de suas necessidades, levando-se em conta os fatores que influenciam em seu comportamento (COBRA, 2001).

Fundamentalmente, pode-se definir marketing de serviço como o conjunto de esforços e ações que aperfeiçoar uma venda com o objetivo de encantar o cliente, diferenciando a empresa da concorrência. Assim, com a mudança constante do cenário econômico, torna-se necessário criar novas formas de serviços para conquistar o cliente e, principalmente, surpreendê-lo (BATESON; HOFFMAN, 2001).

O posicionamento no mercado é vital ao sucesso da corporação. Todos os componentes do marketing – estratégias competitivas, preço, serviço, comunicação – estão inter-relacionados na estratégia de posicionamento, que passou a ser determinado pelas percepções das pessoas em relação ao que lhe foi oferecido (McKENNA, 1992).

Para Bruce Jones, responsável pelo *Disney Institute* “a fórmula do sucesso do *Disney World* é a soma da excelência de qualidade para o elenco (funcionários), excelência de qualidade para os convidados (clientes) e práticas de negócio de qualidade. Isto assegura o futuro da empresa”.

A matriz do marketing de serviços tem 7 “P”s. Os quatro tradicionais: produto, preço, praça e promoção mais pessoas, processos e evidências físicas. Sendo:

- a) Pessoas a mão de obra qualificada, com cultura empresarial bastante enraizada e evidente.
- b) Processos, o conhecimento profundo do que está sendo avaliado e quais medidas tomar mediante a informação recebida.
- c) Evidências físicas, fatos coletados durante caminhadas, as quais tem o objetivo de captar informações de evidências físicas.

Além dos fatores apresentados, a Disney considera que seu maior capital é humano, uma vez que considera que o custo de buscar um novo e bom cliente é mais do que o dobro em manter o já existente, isso vale também para os funcionários.

Os tópicos que seguem deixam nítida uma estratégia orientada ao cliente, trabalhar o presente é o que caracteriza a prática em oferecer um serviço único.

## 6 LIÇÕES ADOTADAS NA DISNEY

### 6.1. CONCORRENTE

É qualquer empresa com a qual o cliente o compara; Exemplificando segundo situação citada no Livro “Nos bastidores da Disney”. Uma vez que a empresa disponha de um serviço de SAC (serviço de atendimento ao cliente) feito por um telefone 0800, se o atendimento feito pela empresa X, for melhor do que o feito na empresa Y; por mais que ambas sejam de ramos diferentes, o consumidor terá a tendência de comparar e estabelecer o melhor atendimento entre ambas. Uma vez isso feito, é possível considerar que a empresa X e Y são concorrentes entre si, já que existe uma comparação feita por parte do cliente de qual empresa dispõem do melhor serviço para atendê-lo). “Toda a vez que um cliente entra em contato com sua empresa, você tem a oportunidade de criar valor”.

### 6.2. FANTÁSTICA ATENÇÃO AOS DETALHES

Na entrada do *Magic Kingdom* (*Disney Disney World* - Florida), o chão está pintado de vermelho, para simular um tapete vermelho, o qual simboliza que todos os visitantes são especiais. Não bastasse, pode-se observar que existe uma leve inclinação (subida) na entrada dos parques, para que no início do dia quando os visitantes chegam ao parque ele faça um pequeno esforço, o qual será recompensado na hora de ir embora, quando o visitante cansado do dia, não terá que fazer tanto esforço para ir embora.

### 6.3 TODOS DEMOSTRAM ENTUSIASMO

No dia a dia da organização é estimulado o perfil empreendedor de cada colaborador, além do estímulo a criatividade e desenvolvimento de uma postura otimista perante as equipes.

### 6.4 TUDO MOSTRA ENTUSIASMO

No final de cada dia, o parque passa por uma vistoria para assegurar que tudo funcionou como planejado e que no dia seguinte irá manter a qualidade como no dia anterior, se preciso uma reforma será feita. Tudo com o objetivo de mantê-lo com cara de novo e assegurar a qualidade e segurança do que esta sendo oferecido.

### 6.5 MÚLTIPLOS POSTOS DE ESCUTA

Para analisar a satisfação do público, conferir o seu posicionamento e descobrir o que cada um dos convidados aprovou ou não sobre sua experiência, o *Disney World* adota múltiplos postos de escuta. Alguns membros do elenco, denominados Superanfitriões, munidos de laptop, percorrem os parques em diferentes momentos do dia realizando pesquisas com os convidados. Para não entediá-los e nem atrapalhar a sua diversão, quem realiza a entrevista é uma Sininho virtual, que torna aquele momento bastante divertido. Ao todo, os Superanfitriões chegam a entrevistar de 700 a 1400 pessoas semanalmente. Os resultados são somados, analisados e repassados também semanalmente ao elenco com o único objetivo de alcançar 100% de satisfação dos futuros convidados. Outros postos de escuta são os próprios funcionários, que estão sempre atentos a todos os movimentos dos

convidados, bem como à suas reclamações, sugestões ou elogios. (CONNELLAN, 2001)

Saber escutar e agir de forma eficiente: “Se deixarmos de lado as informações coletadas pelos funcionários, estaremos menosprezando a fonte de informação mais valiosa de que dispomos” afirma Robert Iger, CEO da Disney em seu depoimento sobre os sete pontos chaves de sucesso da organização.

## 6.6 RECOMPENSA, RECONHECIMENTO E COMEMORAÇÃO

Os colaboradores de Disney são instruídos a tratar os clientes do mesmo modo como são tratados. A melhor maneira de lidar com recompensa e reconhecimento é colocar-se no lugar do funcionário. E isso pode ser tanto através de ganhos do tipo “renda econômica”: salário, bônus, benefícios adicionais, descontos e assim por diante, como também do tipo “renda psicológica”, que inclui elogios, cartas de agradecimento, cerimônias de reconhecimento e festas.

## 6.7 TODAS AS PESSOAS SÃO IMPORTANTES

Isso pode ser resumido como: equipe. Na Disney, há empenho e compromisso por parte da equipe com os clientes e também compromisso com a equipe. Em um dos treinamentos que foi ministrado a uma das equipes de vendas, mostrou-se a imagem de uma pessoa limpando o chão. Na legenda da imagem dizia-se que era um funcionário na NASA, e fazia-se a seguinte pergunta: Esta pessoa, mesmo sendo funcionaria da NASA é importante para a organização? Faz parte da equipe?

Após alguns instantes todos chegaram a conclusão que sim, mesmo aquele funcionário não estando diretamente ligado à atividade principal que ali estava sendo desenvolvida (monitorar o envio de uma nave para o espaço) seu

serviço era de extrema importância para a equipe. E de forma direta ou indireta estava colaborando com a atividade de todos que ali estavam.

## 7 CONCLUSÃO

O conjunto de parques temáticos, idealizado por Disneyer Elias Disney, no início da década de 50 tornou-se um grande complexo de parques, hotéis, lojas e restaurantes, os quais fazem com que pessoas de todas as idades sonhem com o dia em que visitarão o complexo. Aproximadamente 60.000 empregados fazem de tudo para garantir a satisfação dos 100.000 visitantes/dia, tendo a certeza que cada um dos funcionários está disposto a fazer o melhor para assegurar que estes visitantes tenham um dia especial e inesquecível, garantindo que os mesmos tenham sempre uma enorme vontade de voltar. A Disney está sempre buscando medir a satisfação de seus clientes, por meio de dados concretos e com rapidez. Esforços e recursos financeiros não são poupados para garantir inovação e satisfação seus clientes e até mesmo dos seus parceiros e fornecedores. Dentre as várias ferramentas de marketing adotadas por *Disney World Resort*, uma das mais notáveis é a maneira com que conduzem o marketing de relacionamento, entre a empresa e os clientes.

As empresas que utilizam o marketing de relacionamento procuram cativar o cliente interativamente nas diversas fases de criação de valor, buscando meios cada vez mais inovadores para gerar benefícios novos e significativos para o cliente. Com isso a empresa se preocupa cada vez menos em vender o que produz, pois passa a dimensionar sua produção na escala exigida pelos clientes. O marketing de relacionamento tem potencial para fazer as empresas ganharem uma posição preferencial com os melhores clientes e garantir que as necessidades deles sejam atendidas muito antes de os concorrentes tentarem copiar seus produtos/serviços ou visarem esses mesmos indivíduos ou empresas. O marketing de relacionamento tem condições de oferecer uma série de vantagens, o desenvolvimento da fidelidade dos clientes, possuir um ambiente que proporcione soluções inovadoras e teste de novas idéias e alinhamento da empresa com os clientes que valorizam o que ela tem a oferecer. Entretanto, o marketing de

relacionamento não terá apelo idêntico para as empresas devido a uma série de conjecturas.

Após identificar quem é o cliente, o marketing é o processo de identificar as necessidades deste cliente, conceituar essas necessidades em termos da capacidade de produzir e comunicar essa conceituação aos diferentes níveis de poder na organização.

No mundo globalizado, composto por clientes cada vez mais exigentes e únicos, a empresa que adota um ótimo marketing de relacionamento e possui uma posição de personificação e exclusividade para com o seu segmento, possui a oportunidade e está no páreo para se tornar o líder de mercado. Afinal, o importante não é ser o maior no mercado, e sim o melhor de seu segmento.

O marketing de relacionamento procura criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor; reconhece o papel fundamental que os clientes individuais têm não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam, pois o cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza – o valor é assim criado com os clientes e não por eles; exige que uma empresa, em consequência de sua estratégia de marketing e de seu foco sobre o cliente, planeje e alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja; é um esforço contínuo e colaborativo entre o comprador e o vendedor - desse modo, funciona em tempo real; reconhece o valor dos clientes por seu período de vida de consumo e não como clientes ou organizações individuais que devem ser abordados a cada ocasião de compra, pois ao reconhecer o valor do período de vida, o marketing de relacionamento procura unir progressivamente a empresa aos clientes; e procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes. Gordon (2000, p. 32),

Pode-se concluir que o modelo proposto pela Disney pode ser aplicado em outros tipos de negócio, obtendo sucesso dos mesmos. A Disney busca acima de tudo entender e satisfazer seus clientes, e isto assegura que os mesmos voltem por inúmeras vezes aos seus parques, garantindo a *Disney*

*Company* um lucro líquido atribuído a seus acionistas de US\$ 1,83 bilhão durante o terceiro trimestre do ano fiscal de 2012 (Revista Exame 2013).

Empresas que desejam obter um modelo de marketing de relacionamento de sucesso podem aprender com a Disney, seguindo os seguintes pontos: montagem de um banco de dados, cobrindo as informações necessárias sobre os clientes e outros; e desenvolvimento de um sistema de serviço orientado para o cliente. Bem como busca por contato direto com os clientes e outros parceiros de negócio.

## REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, V. **Plano de Marketing Passo a Passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 1999.

BATESON, J.E.G.; HOFFMAN, K. D. **Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2003.

CHURCHILL, G. A. Jr., PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, M. **Estratégias de marketing de serviços**. São Paulo: Cobra, 2001.

CONNELLAN, T. **Nos Bastidores da Disney, Os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo**. 8. ed. São Paulo: Futura, 2001.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M.D.; LUCAS JR.; George H. e LUCK, D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

GABLER, N. **Disney: O Triunfo da Imaginação Americana**. São Paulo: Novo Século, 2009.

GOBE, M. ***Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People***, 2010.

GOSDEN, F.F. **Marketing Direto: o que realmente funciona e por que**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviço**. 12. ed. São Paulo: Campus, 1993.

<http://www.disney.com.br>

Acesso em: Dezembro 2012

<http://www.DisneyWorld.disney.go.com>

Acesso em: Dezembro 2012

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: Análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, P. **O Marketing sem Segredos**. 1. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

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

McKENNA, R. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. 15. ed. São Paulo: Campus, 1992.

PALMERI, C, Pulseiras eletrônicas da Disney aumentam as vendas em teste. EXAME, São Paulo, 12 julho 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/pulseiras-eletronicas-da-disney-aumentam-as-vendas-em-teste>>. Acesso em 20/04/2013.

Autor. O fantástico mundo da Disney. **Veja**, São Paulo, n. 111, Abril, x nov. 2006. p. Entrevista

WEISTEIN, Art . Segmentação de Mercado. São Paulo : Atlas, 1995.

**APÊNDICES**

APÊNDICE 1 – ENTREVISTA I.....52

APÊNDICE 2 – ENTREVISTA II .....53

## APÊNDICE 1: ENTREVISTA I

Entrevista I

Nome: Douglas V.

Idade: 26 anos

Nacionalidade: Brasileira

Nível de escolaridade: Pós-graduado

Atividade: operador de atração no parque *Disney Animal Kingdom*

Período: julho de 2005 a março de 2006.

Douglas conta que tudo começou numa tarde de Maio de 2005, em que ao percorrer a uma página na web da Divisão de Relações Internacionais da Universidade de Coimbra se deparou, por mero acaso, com um anúncio de recrutamento para o *Disney International College Program* – um programa de mobilidade e cooperação existente entre a Universidade de Coimbra e o *Tompkins Cortland Community College* – que conjuga um componente letivo com um estágio profissional no *Disney World Resort*, em Orlando.

E decidiu então comparecer na sessão de esclarecimento que iria ocorrer no dia seguinte e posteriormente inscreveu-se no processo de seleção e recrutamento, o qual foi escolhido para participar do programa.

## APÊNDICE 2: ENTREVISTA II

### Entrevista II

Nome: Luciana B.

Idade: 29 anos

Nacionalidade: Brasileira

Nível de escolaridade: Pós-graduado

Atividade: garçonzete em um dos restaurantes do parque *Disney Magic Kingdom*

Período: julho de 2005 a março de 2006.

Luciana relata que estava buscando uma experiência internacional. Um colega havia acabado de voltar do programa oferecido pelo *Tompkins Cortland Community College* e recomendou a experiências. Decidiu então, participar do processo seletivo e começou suas atividades no *Disney Magic Kingdom*, alguns meses mais tarde.

Tendo este breve contexto, as seguintes perguntas foram feitas para Douglas V. e Luciana B.:

- a) O que te motivou a buscar um programa de intercâmbio?
- b) Entre tantas opções, por que a Disney?
- c) Como foi o processo seletivo?
- d) Os novos “membros do elenco” participam do “*Traditions*”, como se dá este treinamento? O que você achou dele?
- e) Quais eram suas atividades do dia a dia?
- f) O que você acha da cultura organizacional do grupo *Disney World Resort*?
- g) Você acha que os “membros do elenco” conseguem realmente encantar as milhares de pessoas que transitam pelo parque todos os dias? O que você fazia para contribuir com essa magia?
- h) Você teria interesse em fazer carreira no grupo?
- i) Gostaria de contribuir com mais algum comentário/relato adicional?

## ANEXOS

Primeira aparição de Mickey Mouse em "*Steamboat Willie*", o primeiro desenho com trilha sonora do mundo. (1928). (Figura 1)

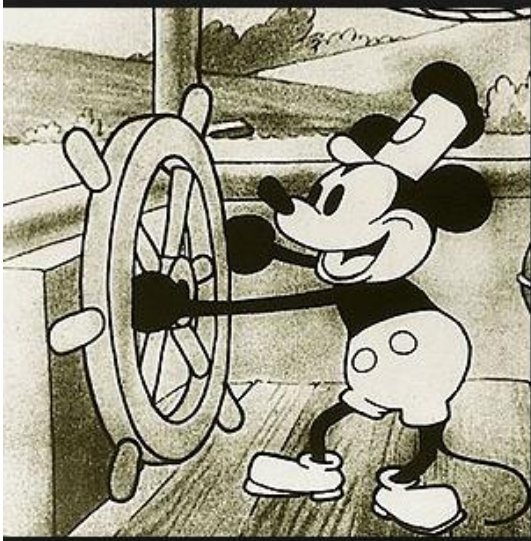


FIGURA 1 - MICKEY MOUSE EM "*STEAMBOAT WILLIE*"  
FONTE: <http://disney.wikia.com/wiki/File:Steamboat-willie.jpg>

Criador (Disney) e os personagens de "Branca de Neve" (1937).  
Primeira animação de longa metragem. (Figura 2)



FIGURA 2: DISNEY  
FONTE: <http://livewritebreathe.com/storytelling-master-walt-disney/>

Disneylândia, Califórnia (1955). Primeiro parque construído por Disney em parceria com a rede de TV ABC. (Figura 3)



FIGURA 3: DISNEYLÂNDIA

FONTE: <http://disneyland.disney.go.com/es/disney-california-adventure/>

Construção do castelo da Cinderela, no parque *Magic Kingdom*, Disney Florida (1970) Curiosidade: O castelo possui as pedras próximas ao chão maior do que as que se estendem até o topo do castelo. Dando a impressão que a construção é maior do que ela realmente é. (Figura 4)

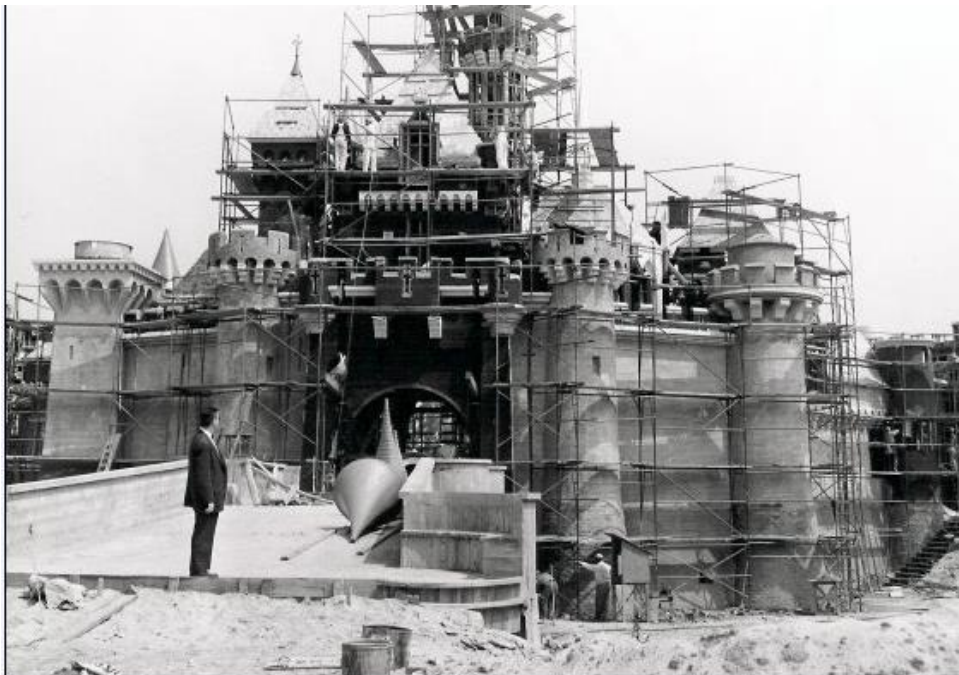


FIGURA 4: CASTELO CINDERELA - PARQUE *MAGIC KINGDOM*

FONTE: <http://fotonahistoria.blogspot.com.br/2012/06/construcao-do-castelo-da-disney.html>

*Magic Kingdom*, após a inauguração (1971) Na foto, Castelo da Cinderela (ao fundo) e estatua em homenagem ao fundados Disney e sua primeira criação, Mickey Mouse. (Figura 5)



FIGURA 5: INAUGURAÇÃO *MAGIC KINGDOM*  
 FONTE: <https://disneyworld.disney.go.com/>

Mapa do parque *Magic Kingdom* (2013) mostrando as sete áreas de divertimento, com suas atrações principais e as facilidades do parque. (FIGURA 6)



FIGURA 6: MAPA *MAGIC KINGDOM*  
 FONTE: <https://disneyworld.disney.go.com/maps>

Construção *Epcot Center* em 1981. (Figura 7)



FIGURA 7: CONSTRUÇÃO EPCOT CENTER (1981)

FONTE: <http://www.parquesdeorlando.com.br/novo/?p=3863>

Atração principal do *Epcot Ceter*, após inauguração em 1982. (Figura 8)



FIGURA 8: EPCOT CENTER (1981)

FONTE: <https://disneyworld.disney.go.com/>

Mapa do parque *Epcot Center* e suas principais atrações. (Figura 9)

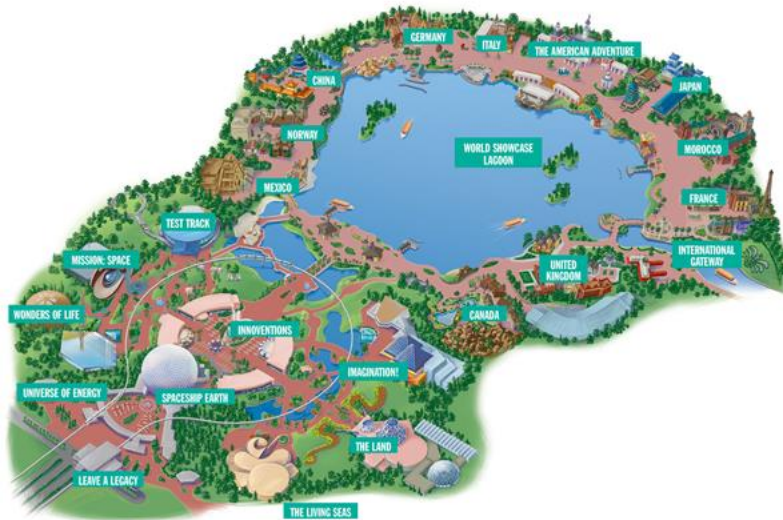


FIGURA 9: MAPA *EPCOT CENTER*

FONTE: <https://disneyworld.disney.go.com/maps>

*MGM Studios* (atual *Disney Hollywood Studios*) sendo construído em 1989, ao fundo *The Twilight Zone: Tower of Terror*, principal atração do parque. (Figura 10)



FIGURA 10: MGM STUDIOS

FONTE: <https://disneyworld.disney.go.com/>

Mapa do parque *MGM Studios* e suas atrações. (Figura 11)



FIGURA 11: MAPA MGM STUDIOS

FONTE: <https://disneyworld.disney.go.com/maps>

Construção da *Tree of Life*, no parque *Animal Kingdom* em 1997. (Figura 12)



FIGURA 12: *TREE OF LIFE*

FONTE: <https://disneyworld.disney.go.com/>

Tree of Life após a inauguração em 1998. (Figura 13)



FIGURA13: TREE OF LIFE

FONTE: <https://disneyworld.disney.go.com/>

Mapa do parque *Animal Kingdom* e suas principais atrações. (Figura 14)



FIGURA 14: MAPA DO PARQUE ANIMAL KINGDOM

FONTE: <https://disneyworld.disney.go.com/maps>