

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL FACULDADE DE
BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
SOCIAL COMUNICAÇÃO SOCIAL – PUBLICIDADE E PROPAGANDA**

NICOLE LEYSER ALVES

**MARKETING DE SERVIÇOS E O ENCANTAMENTO *DISNEY* NA VISÃO DO
CONSUMIDOR**

PORTO ALEGRE

2017

Nicole Leyser Alves

**MARKETING DE SERVIÇOS E O ENCANTAMENTO *DISNEY* NA VISÃO DO
CONSUMIDOR**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharelado em Comunicação Social – Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientadora: Profa. Dra. Elisa Reinhardt Piedras.

Porto Alegre

2017

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL FACULDADE DE
BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO**

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Cursos) intitulado **MARKETING DE SERVIÇOS E O ENCANTAMENTO *DISNEY* NA VISÃO DO CONSUMIDOR**, de autoria de Nicole Leyser Alves, estudante do curso de Comunicação Social – habilitação Publicidade e Propaganda, desenvolvida sob minha orientação.

Porto Alegre, de de 20.....

Assinatura:

Nome completo da **orientadora**: Profa. Dra. Elisa Reinhardt Piedras.

NICOLE LEYSER ALVES

**MARKETING DE SERVIÇOS E O ENCANTAMENTO *DISNEY* NA VISÃO DO
CONSUMIDOR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharelado em Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda.

Aprovado em: _____ de _____ de

BANCA EXAMINADORA

Professora Dra. Elisa Reinhardt Piedras
Orientadora

Profa Dra Maria Berenice da Costa Machado
Examinadora

Profa. Dra. Adriana C.B. Kowarick
Examinadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha mãe, que é a minha primeira e maior fã e que me proporcionou experiências incríveis que transformaram minha vida. Obrigada por ter me proporcionado educação de qualidade para que eu alcançasse este ensino superior e, claro, por todo o amor e confiança depositados.

Às minhas tias que incentivam todas as minhas aventuras e estão sempre presentes para tudo que eu preciso. Agradeço a vocês pela paciência de entender meus momentos de concentração, inclusive nos almoços de família, para a produção do TCC e por todo o carinho que sempre me deram.

À Nati, que com seu perfeccionismo e dedicação, deu forças para os mínimos detalhes desse trabalho e que soube me entender e me acompanhar a cada novo parágrafo escrito. Agradeço também à minha amiga Clara, que leu esse trabalho com apreço e atenção mesmo de longe.

Com imenso carinho agradeço à Gabi, que trouxe muita felicidade e magia à experiência de trabalho na Disney e soube me ouvir pacientemente sobre cada obstáculo enfrentado na produção do TCC. Também por me fazer acreditar na minha capacidade e sempre deixar tudo mais leve.

Por fim, agradeço à minha orientadora Professora Dra. Elisa Reinhardt Piedras pelo apoio na realização desse trabalho, além de toda a academia da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, cujos ensinamentos levarei por toda minha vida profissional e pessoal.

“Um dia aprendi que sonhos existem para tornar-se realidade. E, desde aquele dia, já não durmo pra descansar. Simplesmente durmo pra sonhar.”

(Walt Disney, fundador da Companhia Disney).

RESUMO

Esta monografia aborda uma especificidade do marketing de serviços que é a questão do encantamento. O objetivo do estudo é compreender a experiência do encantamento dos consumidores *Disney*. O embasamento teórico é construído através da exploração de diversos conceitos dentro das concepções de comportamento do consumidor, marketing de serviços e encantamento, contribuindo para o entendimento do contexto no qual o tema do trabalho está inserido. A metodologia de estudo é a pesquisa exploratória e qualitativa, que procura, através da entrevista, a compreensão e averiguação do assunto. A unidade de pesquisa é formada por dez pessoas de 20 a 30 anos, de classe A e B, sendo cinco mulheres e cinco homens, quatro com ensino superior completo e seis com ensino superior incompleto e já visitaram a *Disney* mais de duas vezes. Entre os resultados obtidos, observou-se que as pessoas são encantadas no ambiente *Disney* e que cada *key* possui sua importância de atuação para a experiência positiva.

Palavras-chave: Consumidor, marketing de serviços, *Disney*, encantamento, comunicação.

ABSTRACT

This monography discusses one specificity of the marketing service, which is the enchantment. The objective of this research is to comprehend the delightful experience in *Disney* consumers. The theoretical background is built through the exploration of many concepts in the behaviour conceptions on the consumers, service marketing and enchantment, contributing to the context comprehension which the research sets in. The studying-methodology is the exploratory and qualitative searching, that looks for, through interview, the comprehension and inquiry into the subject. The research unity is made up of ten twenty- to thirty- years-old people, A and B classes, five women and five men among them, four with complete higher education and six with incomplete higher education who already visited *Disney* twice or more. Among the obtained results, it has been noted that people are delighted in the *Disney* environment and that which *key* has its importance of acting for the positive experience.

Keywords: Consumer, service marketing, *Disney*, enchantment, communication.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Magic Kingdom, estátua de Walt Disney.....	38
Figura 2 - Epcot, Spaceship Earth.....	39
Figura 3 - Hollywood Studios e a Réplica do Theatro Chinês de Los Angeles.....	40
Figura 4 – Animal Kingdom, Árvore da vida.....	41

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	12
2. MARKETING DE SERVIÇOS E A VISÃO DO CONSUMIDOR.....	18
2.1 MARKETING DE SERVIÇOS E ENCANTAMENTO.....	18
2.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	29
3. WALT DISNEY WORLD.....	35
3.1 WALT DISNEY, UM SONHADOR.....	35
3.2 WALT DISNEY WORLD RESORT.....	36
3.2.1 OS PARQUES DE DIVERSÃO TEMÁTICOS	38
3.3 ATENDIMENTO DISNEY.....	41
3.4 TREINAMENTO DISNEY.....	42
3.5 PADRÕES DE ATENDIMENTO - 4 KEYS.....	44
3.5.1 SAFETY.....	45
3.5.2 COURTESY.....	46
3.5.3 SHOW.....	47
3.5.4 EFFICIENCY.....	47
4 ENCANTAMENTO DISNEY NA VISÃO DO CONSUMIDOR.....	49
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
REFERÊNCIAS.....	66
APÊNDICE A.....	69
APÊNDICE B.....	70

1. INTRODUÇÃO

Essa pesquisa tem intenção de envolver o(a) leitor(a) no mundo mágico da *Disney* e através dele ativar sua imaginação por intermédio das *4 Keys*. Convida-se então a desvendar as ferramentas utilizadas para encantar os consumidores através do marketing de serviços. Encantar os consumidores sempre foi o objetivo principal da corporação *Disney*, portanto, pretende-se proporcionar uma experiência positiva diante do convite para a leitura da pesquisa realizada.

O marketing atua utilizando estratégias para as organizações se posicionarem de forma competitiva. Para Giuliani, o marketing é um conjunto de esforços criativos e táticos que devem ser utilizados para adaptarmos o produto ou serviço ao mercado, às mudanças ocorridas no macroambiente, com o foco de conservar e tornar leal o consumidor (GIULIANI, 2003, p.9). O marketing procura atender as necessidades e desejos humanos, e para isso o mesmo gera uma oferta de mercado, ou seja, uma junção de produtos, serviços, informações ou mesmo experiências (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Cada vez mais as empresas buscam maneiras de se diferenciar entre a concorrência que cresce diariamente. Compreender o consumidor e criar experiências inesquecíveis com o seu serviço é uma das características que tornam as empresas reconhecidas pelo mundo. O encantamento, de acordo com Russel (1980), aparece nas literaturas da psicologia como um conjunto de diversas emoções (apud ALMEIDA; NIQUE, 2007). Já nos estudos sobre o comportamento do consumidor, de acordo com Westbrook e Oliver (1991), o encantamento surgiu para definir um grupo de pessoas que estivessem tendo altos níveis de satisfação e de prazer na experiência de consumo (apud ALMEIDA; NIQUE, 2007).

Até mesmo as organizações tradicionalmente conhecidas como empresas de produtos perceberam que também estão no negócio dos serviços. Todo negócio tem processos baseados em atendimento. Todos têm consumidores e todos precisam saber como criar a magia do atendimento.

Analisar como a *Walt Disney World Resorts* alcançou os níveis de excelência faz com que muitas outras empresas se inspirem e busquem para suas culturas as mesmas características encontradas na *Disney*. Cada empresa tem sua história, seus produtos e sua forma de lidar com seus consumidores, no entanto, várias delas buscam a *Disney* para absorver e aprender as melhores formas de melhorar seus atendimentos, adaptando os valores *Disney* à sua empresa.

Com o objetivo de “criar experiências mágicas para convidados” para que as pessoas absorvam o mundo fantástico criado dentro dos parques temáticos da corporação, um dos

recursos usados são os princípios *Disney*, denominados *4 Keys* (DISNEY INSTITUTE, 2011). Para compreender as emoções que geram o sentimento de encantamento no consumidor, é necessário definir o encantamento como uma sensação altamente positiva, onde a satisfação já foi alcançada, levando em considerações alguns antecedentes: surpresa, afeto positivo e a performance do produto/serviço. Nesse momento, a totalidade do esforço que a corporação faz pelo consumidor precisa estar voltada com todas as energias em não apenas satisfazê-lo, mas ir além disso, pois, somente assim, o consumidor vai fazer o boca-a-boca positivo da marca, fazer a recompra e manter-se fiel à empresa.

O referido estudo abordará a temática dos serviços da *Disney* encantando seus consumidores através de seus pilares. Para a exploração do tema, definiu-se o problema de pesquisa: **Como a noção de encantamento se materializa no marketing de serviços da *Disney*?**

Como objetivo geral da pesquisa, busca-se **compreender a experiência e encantamento dos consumidores *Disney***. Visando a compreensão das especificidades dentro do tema foram elaborados três objetivos: Analisar o encantamento e a visão do consumidor através dos princípios do *Walt Disney World*; Compreender a maneira que as *4 Keys* contam uma história para a experiência do consumidor; Identificar o valor de cada "Key" no processo de experiência do consumidor.

Os princípios da companhia buscam gerar uma experiência cada vez mais diferenciada e encantadora. Dessa forma, é necessário analisar e verificar as influências que a construção de marca e de seus fundamentos geram para o consumidor. Uma forte construção focada no consumidor desencadeia uma série de pequenas ações que, integradas, conseguem atingir um objetivo comum a todos, que diz respeito ao comprometimento em manter a magia da experiência para o consumidor, de modo a torná-lo fiel à marca. As *4 Keys* são classificadas em ordem de prioridade: Safety (segurança), Courtesy (cortesia), Show e Efficiency (eficiência).

No intuito de observar a relação dos trabalhos já publicados que dissertam sobre os assuntos que serão aqui aprofundados, foi feita uma pesquisa com os TCCs já existentes. Foi identificado uma insuficiência da perspectiva do consumidor na *Disney*, bem como a insuficiência de teoria sobre encantamento. Destes, destacam-se alguns que dialogam de forma mais próxima com a proposta da monografia, demonstrando como a *Disney* é um case de relevância e o estudo do consumidor é um tema atual e como seu debate cresce na comunidade acadêmica.

Em “O funcionário da linha de frente como um instrumento de relações públicas: um estudo de caso do *Walt Disney World Resorts*”, a pesquisa foi realizada sob perspectiva as Relações Públicas em relação ao atendimento oferecido na *Disney* e produzido na Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS.

Ainda na UFRGS, a monografia “*Disney U: How Disney University develops the world’s most engaged, loyal, and customer-centric employees*” apresenta a *Disney University* e a capacitação dos funcionários. Aborda a importância do atendimento eficaz a partir de uma grande estrutura de treinamentos. Além disso, a pesquisa é da área de administração, deixando de lado a perspectiva da comunicação e enfatizando a temática empresarial.

Sob a perspectiva do consumo, foi identificado o trabalho “O consumo de entretenimento na sociedade do espetáculo: o fenômeno *Disney*”. O TCC produzido na ESPM Sul, no curso de Publicidade e Marketing, aborda a questão do consumo de entretenimento como uma mercadoria, não abordando a perspectiva do consumidor.

O TCC “Atendimento ao consumidor como diferencial competitivo: *Disney*” da UniCEUB, trata da importância do funcionário e do treinamento oferecido pela *Disney*, não trazendo o marketing de serviços como o principal diferencial da atuação da corporação.

Diante desse levantamento, percebe-se que há espaço, no ambiente acadêmico, para um trabalho com case *Disney* sob a perspectiva do consumidor, que não possua a corporação como enfoque.

A contribuição acadêmica e de mercado deste trabalho complementa as pesquisas já realizadas na área e demonstra um panorama real, que incorpora a visão do consumidor ao tema. Além disso, esta contribuição é importante para diversificar a visão de mercado dos estudantes e profissionais da área. Como desenvolvimento profissional na área de Publicidade e Propaganda, a realização desta monografia contribuiu para aumentar o conhecimento dos esforços de comunicação que uma marca precisa fazer para encantar seus consumidores, que hoje em dia não basta apenas satisfazê-los, é necessário fazer mais pelos consumidores. Isso mostra como é essencial que as empresas possuam planejamento e estratégias de comunicação, serviço e marketing.

Para que os objetivos propostos neste estudo sejam alcançados, é necessária a utilização de uma metodologia de pesquisa exploratória, que, segundo Samara (2007), tem como principal característica a informalidade, a flexibilidade e a criatividade, e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento do objeto em estudo e das hipóteses a serem confirmadas. Elegeu-se o método de pesquisa qualitativa, por se

buscar saber com profundidade a experiência do público dos parques da *Disney* e de que forma tudo isso se relaciona com os princípios da corporação.

Além disso, a pesquisa é realizada sob o ponto de vista da recepção, já que o foco da atenção é a maneira que o consumidor/receptor da marca percebe o local em que está imerso. “As práticas de recepção são o lugar da interpretação – leitura ou apropriação – das mensagens [...]” (PIEDRAS, 2009, p. 70). Essa pesquisa exploratória qualitativa desde a perspectiva do consumidor tem duas etapas, uma teórica e outra empírica.

A etapa teórica é desenvolvida através da pesquisa bibliográfica que, conforme Stumpf (2005, p. 51), é o planejamento inicial de qualquer trabalho de pesquisa, uma vez que se baseia em constatar que tipos de bibliografia utilizar para o problema em questão, lê-las, interpretá-las e reforçar o embasamento teórico do trabalho, buscando-se o aprimoramento das ideias. A pesquisa bibliográfica abrange o que já foi publicado em relação ao tema de estudo, contemplando desde jornais, sites e revistas até livros, monografias e teses, diversos tipos de materiais podem ser utilizados como fonte de informação.

Na etapa empírica, é realizada uma pesquisa qualitativa, afinal, “a análise qualitativa das informações obtidas [...] procura identificar as motivações de consumo em um aspecto realista.” (SAMARA, 2007, p. 93). Os dados qualitativos são mais detalhados e possuem embasamento na experiências e nas opiniões dos entrevistados. As informações coletadas são interpretadas pelo pesquisador sem possuir um modelo preestabelecido (BAUER; GASKELL, 2002). Utiliza como subsídios: textos, entrevistas e análise/compreensão da visão da pessoa que foi “investigada”. A técnica da entrevista evita lidar com números e modelos estatísticos para explicar dados (BAUER; GASKELL, 2002). Dessa forma, foram escolhidas 10 pessoas para serem entrevistadas. Os entrevistados precisavam ter visitado a *Disney* nos últimos 2 anos. Nessa unidade de pesquisa, os participantes foram de classe A e B, gênero feminino e masculino, idade entre 20 e 30 anos, de nacionalidade brasileira. “A amostragem garante eficiência na pesquisa ao fornecer uma base lógica para o estudo de apenas parte de uma população sem que se percam as informações” (BAUER; GASKELL, 2002, p.40). O roteiro utilizado para coletar informações da amostra encontra-se como Apêndice A desta pesquisa.

A unidade de pesquisa para a entrevista, de acordo com o público que foi explicado, será não probabilística, pois “é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo” (MATTAR, 2005, p. 132). Segundo Samara e Barros (2007), pode-se usar a amostragem não probabilística por conveniência, pois se utiliza de pessoas que estão ao alcance do pesquisador, ou seja, “os elementos da amostra são selecionados segundo um critério

de julgamento do pesquisador, tendo como base o que se acredita que o elemento selecionado possa fornecer ao estudo” (SAMARA; BARROS, 2007, p.162). Também foi considerada a saturação empírica, que pode aumentar ou diminuir a quantidade de entrevistados. “A saturação é o instrumento epistemológico que determina quando as observações deixam de ser necessárias, pois nenhum novo elemento permite ampliar o número de propriedades do objeto investigado” (THIRY-CHERQUES, 2009, p.20).

A entrevista realizada teve um roteiro semi-estruturado, para investigar os porquês do tema em profundidade. Segundo Malhotra (2005), a entrevista de profundidade é o meio ideal para coletar dados mais significativos e relevantes, pois essa técnica toma, em média, trinta a sessenta minutos de aplicação por indivíduo. O entrevistador faz um esboço, um roteiro semiestruturado, no qual possui perguntas básicas que se relacionam ao tema da pesquisa e, durante a entrevista, são trazidos outros questionamentos a partir das respostas do entrevistado (TRIVIÑOS, 1987), para conduzir a entrevista que tem como objetivo descobrir questões implícitas. “Assim, é feita uma investigação substancial para trazer à tona os motivos básicos, as crenças e as atitudes” (MALHOTRA et al, 2005, p. 119). Sendo assim, a análise terá espaço para interpretação e desenvolvimento da compreensão do tema.

Ao todo foram feitas dez entrevistas, durante os dias 15 a 25 de novembro de 2017, em locais e dias escolhidos de acordo com a disponibilidade dos informantes, a fim de deixar-lhes confortáveis e não atrapalhar a sua rotina. A escolha dos entrevistados se deu através de pessoas conhecidas, a partir do perfil previamente definido, que podem ser encontradas com detalhes no Apendice B deste trabalho. Procurou-se não conversar com profissionais da área da comunicação e afins, evitando que já tivessem uma certa proximidade com o tema. Durante as entrevistas, foram realizadas gravações de voz através do telefone celular, as quais foram autorizadas com o consentimento dos informantes. Além disso, todos assinaram um termo permitindo a utilização das informações no trabalho. Para preservar suas identidades, utilizam-se codinomes nas análises.

Após o fim das entrevistas presenciais, foi realizada a transcrição digital dos áudios gravados. A partir dos mesmos, elaborou-se uma tabela analítica, que planificou as respostas dos entrevistados para cada assunto, permitindo maior visibilidade das respostas. Para análise das visões, foram elaboradas codificações para identificação de similaridades e diferenças entre as respostas, as quais foram destacadas através de cores diferentes que para cada linha de pensamento. A codificação é muito importante para a análise, porque “envolve a identificação e o registro de uma ou mais passagens de texto ou outros itens dos dados, como parte do quadro

geral que, em algum sentido, exemplificaram a mesma ideia teórica e descritiva” (GIBBS, 2009, p. 60).

A etapa posterior à decodificação dos dados é a análise dos mesmos, na qual as respostas dos entrevistados são exploradas, observando-se pontos de vistas que contribuem para a discussão do estudo. A diversidade de respostas é analisada e busca-se trazer a complexidade das visões fornecidas pelos informantes. Posteriormente, a interpretação dos dados dialoga com as teorias adotadas.

Partindo desses preceitos, a pesquisa está estruturada em cinco capítulos. A discussão teórica é desenvolvida no capítulo dois. O segundo capítulo, intitulado “Marketing de serviços e a visão do consumidor”, apresentará o que é marketing de serviços e um breve histórico do tema, finalizando na perspectiva do consumidor através do encantamento. O terceiro capítulo, “*Walt Disney World*”, explicará como é o encantamento pela *Disney* e quais são os seus pilares principais. Nesse capítulo será apresentada a história do Walt Disney, o surgimento da empresa *Disney* e como ela cria uma experiência mágica para os seus consumidores através dos quatro princípios de atendimento da companhia, identificados nos texto daqui em diante como “4 keys”.

Por fim, no capítulo quatro, serão apresentados os dados empíricos e resultados conectando ao conteúdo teórico para se chegar no último capítulo desse estudo, quinto, no qual são apresentadas as considerações finais do trabalho.

2 MARKETING DE SERVIÇOS E A VISÃO DO CONSUMIDOR

Neste capítulo será tratado o marketing de serviços, explicando os seus diversos conceitos, estratégias, ferramentas e meios. Em um primeiro momento, é explicado mais profundamente o que é o marketing e seus objetivos. Em um segundo momento são expostos seus detalhamentos e estratégias em relação aos consumidores.

Além disso, outro assunto tratado neste capítulo é o encantamento que é gerado nos consumidores através de suas experiências de consumo. Nesse contexto é possível encontrar o conceito e as definições sobre encantamento, o que antecede essa sensação, o que esse envolvimento gera para as empresas e a relação de expectativa do consumidor com a qualidade percebida do produto/serviço.

2.1 MARKETING DE SERVIÇOS E ENCANTAMENTO

Atualmente, percebe-se grande competitividade entre as organizações, uma vez que elas buscam manter-se bem posicionadas e ativas diante dos seus consumidores. Mas, com a grande concorrência do mundo globalizado, esse objetivo se torna ainda mais complexo e as companhias passam a elaborar estratégias para alcançar a visibilidade (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

O marketing procura atrair novos consumidores, prometendo-lhes valor superior, bem como manter e cultivar os consumidores atuais, gerando-lhes satisfação, e nisto consiste o verdadeiro desafio proposto pelo marketing. Ele atua utilizando estratégias para as organizações se posicionarem de forma competitiva. Para Giuliani, o marketing é um conjunto de esforços criativos e táticos que devem ser utilizados para adaptarmos o produto ou serviço ao mercado, às mudanças ocorridas no macroambiente, com o foco de conservar e tornar leal o consumidor (GIULIANI, 2003, p.9). O marketing procura atender as necessidades e desejos humanos, e para isso o mesmo gera uma oferta de mercado, ou seja, uma junção de produtos, serviços, informações ou mesmo experiências (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Nesta pesquisa, o marketing de serviços é apresentado como uma ferramenta estratégica a ser utilizada pelas empresas que almejam qualidade. Desta forma o marketing de serviços é trabalhado de forma distinta do marketing de bens, isto porque os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados (KOTLER; KELLER, 2006). Por possuir essas características diferenciadas, o mix de serviços recebe, além dos 4 P's propostos no marketing de bens, outros quatro elementos táticos, são eles: pessoas, processos, perfil e produtividade.

O foco nos produtos e serviços deu lugar ao foco no consumidor, como proposto no Marketing 2.0. Já não basta oferecer somente quantidade e desempenho. É preciso conhecer, encantar, servir e corresponder aos anseios do mercado, focando nas necessidades e desejos dos consumidores. Segundo Bogmann (2000, p. 32), “com a intensificação da concorrência, posicionar um produto fica cada vez mais difícil. [...] Prevalece a prestação de serviços, o atendimento ao consumidor e o cuidado em conhecer seu consumidor”.

A relevância do marketing para as organizações está associada ao fato do mesmo trabalhar diariamente com o consumidor, procurando satisfazer as suas necessidades e desejos. A esse respeito, Sandhusen (2006, p.10) afirma ser o marketing o “único sistema de produção de receita da empresa (os dois outros sistemas principais - contabilidade/finanças e produção - aplicam receitas às operações), o marketing gera renda que é administrada pelo setor financeiro para produzir lucros”.

Sendo assim, o marketing procurará “atrair novos consumidores, prometendo-lhes valor superior, e manter e cultivar os consumidores atuais, propiciando-lhes satisfação” (KOTLER;ARMSTRONG, 2007, p.3). Nisso consiste o verdadeiro desafio proposto pelo marketing, atrair o consumidor ofertando-lhe o que realmente deseja. Portanto, para atender às necessidades dos consumidores, as organizações buscam, por meio do marketing, oferecer um produto, serviço ou informação. Para Kotler (2008), o produto não é apenas o bem tangível, mas tudo aquilo que satisfaz o consumidor, sejam bens físicos, serviços, pessoas, locais, organizações e ideias, ou seja, tudo aquilo que é ofertado pelo mercado para a satisfação da necessidade ou desejo do consumidor. Cobra (2007, p.205) corrobora, aduzindo que “na realidade o consumidor compra não o que o serviço ou o produto é, mas a satisfação da necessidade que o produto ou serviço pode produzir”.

No entanto, diferente do marketing de bens, o marketing de serviços apresenta desafios específicos. A título exemplificativo, verifica-se a questão da intangibilidade: O produto ofertado por uma empresa não pode ser estocado ou transportado, e sua qualidade não é inerente apenas a um bem físico, e sim à satisfação e superação das expectativas geradas nos consumidores. Os serviços, “podem ser considerados como atos, ações e desempenho”, e “[...] estão presentes em quaisquer ofertas comerciais” (LAS CASAS, 2008, p. 284). Os mesmos apresentam características particulares, são elas: a intangibilidade, a inseparabilidade, a variabilidade e a perecibilidade.

Na visão de Kotler e Armstrong (2007, p. 217), o já mencionado atributo da intangibilidade corresponde ao fato de que os serviços não podem “ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes da compra”, ou seja, em contraste aos produtos, o serviço

não é palpável, não pode ser provado ou mesmo visto antes de ser consumido. Sendo assim, essa é a característica que faz com que o marketing de serviços seja mais difícil de ser trabalhado que o marketing de produtos.

A inseparabilidade refere-se ao fato dos serviços serem normalmente consumidos ao mesmo tempo em que são produzidos. Outra característica, a variabilidade, é presente pelo fato do serviço ser dependente de quem o oferta e onde é ofertado. Um exemplo é a diferença entre uma empresa de viagens aéreas em que as comissárias de bordo tratam bem os passageiros e outra em que o atendimento é defeituoso, embora os dois voos aconteçam e os consumidores cheguem ao local desejado, o atendimento pode alterar a qualidade do serviço. Isto se dá porque a qualidade dos serviços depende de quem os fornece, bem como de quando, onde e como são fornecidos. (KOTLER, 2008).

Os serviços também podem ser considerados perecíveis devido ao fato de não poderem ser armazenados e transportados para uma posterior venda. Tal característica se constitui um desafio para as empresas de serviços, sobretudo quando a demanda é incerta. (KAHTALIAN, 2002). Logo, percebe-se que os serviços possuem particularidades, ou seja, não podem ser tocados, provados ou mesmo armazenados e, sendo assim, possuem uma maior dificuldade de serem trabalhados que o marketing de produtos.

Tal realidade exige que o marketing de serviços seja trabalhado de forma diferenciada, com a finalidade, sobretudo, de tornar tangível a qualidade, ou seja, diferenciar seu modo de utilização do composto de marketing, objetivando atingir a satisfação das necessidades dos consumidores e superar as suas expectativas. Em virtude das suas peculiaridades, o marketing de serviços apresenta um mix diferenciado. Para Kotler e Armstrong (2007, p.42) o mix de marketing “é o conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja”.

Além dos elementos táticos comumente trabalhados no composto de produtos (produto, preço, praça, promoção), o mix de serviços considera ainda outros 4 P's, são eles: as pessoas, os processos, o perfil e a produtividade/qualidade (LAS CASAS, 2008). O primeiro item a ser considerado no composto de serviços é o produto, o que Las Casas (2008) denomina como a parte palpável, ou seja, a parte tangível no serviço. Ao se trabalhar este elemento tático, as organizações devem preocupar-se, sobretudo, na formulação de uma marca forte e competitiva.

A marca pode ser considerada como uma forma de tangibilizar o produto/serviço. Para Ruao e Farhnagmer (2000, p. 40), as marcas “foram introduzidas no comércio, como forma dos fabricantes identificarem a sua oferta, a diferenciarem da concorrência e desta forma apelarem ao consumo”. Concordando, Kotler (2008, p. 393) diz que a marca “é um nome, termo, sinal,

símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes.” Sendo assim, a marca é a representação de uma experiência, é onde o produto ou serviço transparecem sua credibilidade, ou seja, o consumidor tende a escolher o produto onde deposite confiança, sendo essa a função da marca.

O preço é atribuído para gerar receita. Entretanto, no serviço, o consumidor toma o preço como uma forma de mensurar a qualidade, ou seja, se o preço for baixo, o consumidor poderá ver o serviço como de baixa qualidade; no entanto, se o preço for alto, o mesmo poderá atribuir ao serviço uma qualidade maior. É o que relata Kotler e Keller (2006, p. 428) ao afirmarem que “o preço também informa o posicionamento de valor pretendido para seu produto ou marca”.

Por esta razão, o preço não pode ser estabelecido de forma arbitrária ou desacompanhada. É necessária a realização de estudos para atribuir preço ao produto, tomando-se especial cuidado para não gerar expectativas erradas no consumidor. Três estratégias podem ser adotadas para a delimitação do preço: com base na satisfação, onde a empresa oferece a garantia do serviço e estabelece um preço por benefício ou um preço fixo; com base no relacionamento, através da utilização de práticas de descontos especiais ou outras vantagens para os consumidores fiéis; e com base na eficiência, onde a empresa tenta diminuir ao máximo possível os seus custos e transmitir essa redução para seus consumidores (LAS CASAS, 2008).

Nos produtos, a praça é considerada como sendo a distribuição, ou seja, como o produto se posiciona geograficamente em relação aos consumidores. Em relação aos serviços, não há grande diferença: a finalidade é a mesma - posicionar-se da melhor maneira junto ao mercado alvo. No entanto, no mercado de serviços existe a característica da inseparabilidade, o que acarreta em pontos de distribuição mais curtos do que no mercado de produtos, e, portanto, de menor abrangência. A complexidade para a distribuição de um serviço é enorme, sendo que, para haver a prestação do mesmo, é necessária toda uma estrutura para atender a demanda proposta (KAHTALIAN, 2002).

Propaganda, promoção de vendas, venda pessoal, relações públicas e merchandising são técnicas a serem utilizadas pelas organizações para se trabalhar o elemento tático Promoção do composto de marketing de serviços. A propaganda, de acordo com Cobra (2007, p. 361):

É uma forma de transmitir mensagens que se adaptam através das diversas mídias aos desejos e necessidades da sociedade e especialmente as suas necessidades comerciais. É uma ferramenta que se molda às mudanças nas necessidades, hoje predominantemente, da sociedade da qual faz parte.

A promoção de vendas refere-se à participação em feiras, eventos, shows, brindes, entre outros, ou seja, aquilo que promova a imagem da empresa. Na venda pessoal, existe o contato direto com o consumidor, que, no caso dos serviços, possibilita o esclarecimento sobre o mesmo, fazendo com que o consumidor gere as devidas expectativas sobre o serviço que lhe está sendo oferecido. A venda pessoal é um ponto que pode gerar uma grande vantagem competitiva, isso ocorrerá se os representantes souberem com profundidade o que estão vendendo e não gerarem expectativas acima ou abaixo do que realmente está sendo ofertado (LAS CASAS, 2008).

Com referência às relações públicas, Cobra (2007) afirma que ela tem por objetivo conseguir a cooperação de pessoas com as quais a entidade se relaciona. Esclarecendo, Las Casas (2008, p. 296) afirma que:

Qualquer atividade comercial necessita ter cuidado e monitorar os diversos públicos com os quais se relaciona. Manter boa relação com imprensa, concorrentes, fornecedores, e todos os outros públicos que compõem o ambiente de mercado é fundamental para a manutenção da imagem.

Sobre o merchandising, Cobra (2007, p. 444) conceitua como sendo várias “operações táticas efetuadas, no ponto-de-venda, para se colocar no mercado o produto ou serviço certo, na quantidade certa, no preço certo, no tempo certo, como impacto visual adequado e na exposição correta”. Compreendendo que o marketing de serviços tem suas particularidades, o mesmo trabalha também outros quatro elementos táticos, são eles: Pessoas, Processos, Perfil e Produtividade.

As pessoas são tão importantes nos serviços que a sua atuação precisa ser planejada, uma vez que as atuações dos mesmos podem gerar uma boa ou má impressão, influenciando diretamente na qualidade dos serviços (LAS CASAS, 2008). Sendo assim, as pessoas se tornam um dos elementos mais importantes, sobretudo em razão da variabilidade dos serviços, ou seja, a qualidade dos serviços pode se alterar dependendo “de quem os fornece, bem como de quando quando, onde e como são fornecidos” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p.217). Portanto, uma boa aparência, uma educação/cordialidade, compromisso, dedicação e até mesmo o nível de cultura influenciaram na criação de uma imagem positiva e de respeito da empresa junto aos consumidores.

Os processos tornam-se relevantes para a diferenciação do serviço na medida em que refletem o desempenho do mesmo, procurando atingir a satisfação consumidor. No exemplo de uma linha de produção, quando há erro em alguma parte do processo, o produto chega ao fim

da cadeia produtiva possuindo algum vício. Neste caso, ele poderá ser descartado ou reaproveitado. Para serviços, a situação é bastante diferente: visto que é o consumidor quem passa pelo processo (prestação de serviço), o bom funcionamento deste é crucial.

No setor de serviços, a produtividade e a qualidade estão ligadas de modo que a procura pela otimização do uso dos recursos na produtividade tem por finalidade atribuir características aos serviços a fim de conceder-lhes qualidade, atendendo assim às necessidades dos consumidores. Considerando o exposto, percebe-se que marketing é uma ferramenta de extrema importância para o posicionamento das empresas de serviços ante seus mercados-alvo. Portanto, a empresa do ramo de serviços deve trabalhar de forma combinada seu composto de marketing, atribuindo-lhe o preço certo que seja sinônimo de qualidade, trabalhando a expansão da praça e o fortalecimento da sua marca, treinando o pessoal, administrando seus processos e organizando o perfil, com a perspectiva de atingir o maior nível de qualidade possível.

Para Araujo e Gorgulho (2002, p 37) “Physycal evidence (Perfil) diz respeito ao ambiente no qual o serviço é entregue e a qualquer bem tangível que facilite a performance e a comunicação do serviço”. Por esta razão o perfil deve ser bem trabalhado, ou seja, deve-se usar de pesquisas e outros instrumentos para coletar a opinião dos clientes com o objetivo de adaptar o perfil às mesmas, de modo a capturar a sua credibilidade e a sua confiança.

Da mesma forma que o marketing de serviços, no qual os produtos não podem ser tocados, provados ou mesmo armazenados, o encantamento se apresenta com a finalidade de atingir a satisfação dos consumidores e superar suas expectativas. Tal realidade exige que o encantamento desperte diversas emoções positivas e adicione qualidade ao produto além daquilo que já é esperado, assim como o marketing de serviços.

Para compreender o sentimento de encantamento no consumidor, é necessário defini-lo como uma sensação altamente positiva, onde a satisfação já foi alcançada, levando em considerações alguns antecedentes: surpresa, afeto positivo e a performance do produto/serviço. Nesse momento, a totalidade do esforço que a empresa faz pelo consumidor precisa estar voltada com todas as energias em não apenas satisfazê-lo, mas ir além disso, pois só assim, o consumidor vai fazer o boca-a-boca positivo da marca, fazer a recompra e manter-se fiel à empresa.

O encantamento, de acordo com Russel (1980), aparece nas literaturas da psicologia como um conjunto de diversas emoções (apud ALMEIDA; NIQUE, 2007). Já nos estudos sobre o comportamento do consumidor, de acordo com Westbrook e Oliver (1991), o encantamento surgiu para definir um grupo de pessoas que estivessem tendo altos níveis de satisfação e de prazer na experiência de consumo (apud ALMEIDA; NIQUE, 2007).

O encantamento do consumidor pôde então ser definido na área de comportamento do consumidor como " uma emoção, caracterizada por altos níveis de alegria e surpresa, sentidos por um consumidor através da empresa ou sua oferta (produto/serviço)" (Kumar, 1996, p. 9). Assim, o encantamento do consumidor é definido como estado emocional profundamente positivo da experiência de compra/consumo, geralmente resultante da desconfirmação surpreendentemente positiva das expectativas (Oliver et al., 1997), ou seja, o encantamento seria caracterizado como emoção composta de aspectos cognitivos e afetivos, incluindo aqui a surpresa (Kumar, 1996). Neste sentido, Izard (1977) esclarece que mesmo os conceitos cognitivos inerentes à satisfação e, conseqüentemente, ao encantamento do consumidor, como precisar, necessitar e desejar, e seus padrões de comparação, são considerados afetivos por natureza ou pelo menos como tendo um componente afetivo (apud ALMEIDA; NIQUE, 2007, p.2).

De acordo com Vanhamme (2002), satisfação não pode ser confundida com encantamento, apesar de que para se encantar, o consumidor precisa estar satisfeito (apud ALMEIDA; NIQUE, 2007). Existem alguns tópicos de diferenciação entre encantamento e satisfação: O "Afeto Positivo" possui duas dimensões, o prazer e a ativação. Para Mano e Oliver (1993) e Oliver e Westbrook (1993), "a diferenciação entre satisfação e encantamento dá-se basicamente no nível de ativação da resposta emocional positiva em uma experiência de consumo: sendo baixa, temos a satisfação; sendo alta, temos o encantamento" (apud ALMEIDA; NIQUE, 2007, p.3). A Desconfirmação, de acordo com Oliver (1997), está baseada na expectativa do consumidor sobre o produto ou serviço (apud ALMEIDA; NIQUE, 2007). O produto/serviço pode ser melhor do que o esperado, mas não produzir nenhum tipo de surpresa, então, para ser encantamento, é necessário que o desempenho percebido seja surpreendente (RUST; OLIVER, 2000 apud ALMEIDA; NIQUE, 2007).

Outro tópico de diferenciação é a Surpresa Positiva, significando, para Rust e Oliver (2000), que "as características de um produto ou serviço com capacidade de encantar são aquelas que trazem prazer inesperado ou surpresa prazerosa, ou ainda adicionam utilidade ao produto, além daquela esperada" (apud ALMEIDA; NIQUE, 2007, p.4). De acordo com Anderson (1998), um atributo positivo que não era de conhecimento do consumidor tende a ter maior potencial de encantamento (apud ALMEIDA; NIQUE, 2007). O tópico *Envolvimento*, segundo Mano e Oliver (1993), mostra que, quando o próprio consumidor se envolve diretamente com a experiência de consumo e ocorrem surpresas inesperadas positivas, existe a tendência de gerar encantamento (apud ALMEIDA; NIQUE, 2007). E, por último, o *Consumo Hedônico*, para Mano e Oliver (1993), "as avaliações hedônicas estariam mais próximas das experiências afetivas dos consumidores e, portanto, do encantamento do que da satisfação do consumidor" (apud ALMEIDA; NIQUE, 2007, p.4).

Evidências acerca da diferenciação entre satisfação e encantamento podem ser encontradas, ainda, nos estudos realizados por Westbrook e Oliver (1991) e Oliver e Westbrook (1993), os quais mostraram que consumidores que experienciaram altos níveis de alegria e de surpresa apresentavam maiores índices de intenção de recompra e maior grau de desconformação de expectativas. Kumar (1996) também atribuiu validade discriminante aos constructos e concluiu que os efeitos do encantamento nas intenções de recompra são maiores e estão além dos efeitos da satisfação. Assim, o consumidor encantado estará mais propenso a pagar preços maiores, a ter atitudes ligadas à intenção de recompra, a tecer recomendações e a fazer boca a boca positivo (Kumar, 1996). Segundo Keiningham e Vavra (2001), consumidores encantados também passam a ignorar marcas competidoras. Desta forma, para Astic e Muller (1999), o encantamento do consumidor supostamente leva à lealdade atitudinal e à retenção de consumidores. (apud ALMEIDA; NIQUE, 2007, p.4).

“O encantamento do consumidor caracteriza-se como avaliação pós-consumo única, não podendo ser confundido com uma única emoção positiva extrema, sendo que é uma combinação dos aspectos afetivos e cognitivos descritos” (ALMEIDA; NIQUE, 2004, p.4). De acordo com Vanhamme et. al. (2000), a propensão de se chegar ao encantamento através de critérios emotivos é mais fácil do que avaliando o produto/ serviço com critérios racionais (apud ALMEIDA, 2003).

A extrema satisfação do consumidor não pode ser confundida com encantamento, pois existem outros componentes que se somam para chegar nesse segundo estado de emoção e, a partir disso, Oliver (1997), classificou três tipos de atributos (apud ALMEIDA, 2003). Primeiro são os “atributos de insatisfação bivalentes” que não são julgados previamente, estão no nosso inconsciente, mas quando fracassam geram insatisfação. Em segundo lugar, são os “atributos de satisfação bivalente”, que são propriedades do produto/serviço que causam satisfação e insatisfação de um modo linear. E o terceiro ponto são “atributos de satisfação monovalentes”, que são aqueles, como já foi comentado anteriormente, que possuem características inesperadas que causam surpresa quando ofertado, produzindo o encantamento (OLIVER, 1997, apud ALMEIDA, 2003).

Uma empresa precisa ficar atenta ao fato de que algumas pessoas podem não ter a mesma sensação de encantamento do que outras, mesmo quando apresentadas ao mesmo produto ou serviço (KEININGHAM; VRAVA, 2001, apud ALMEIDA, 2003). Além da produção de satisfação ou gerador de encantamento mudar de acordo com o consumidor, também muda através do tempo. Quando um determinado produto com uma característica nova é posto no mercado, o mesmo gera encantamento, mas só enquanto outras empresas não copiarem o mesmo atributo, momento em que se esgota o aspecto de surpresa. Essa questão também depende muito da empresa, pois pode ocorrer que, em um primeiro momento, a companhia entregue confiança para o seu consumidor e tal fato seja responsável pelo

encantamento; mas, com o passar do tempo, isso só vire um sustento apenas para a satisfação (KEININGHAM; VRAVA, 2001, apud ALMEIDA, 2003).

Encantamento é uma das emoções de segundo nível, definido por uma combinação de grande prazer (alegria, felicidade) e alta excitação ou surpresa (RICHARD; ROLAND; SAJEE, 1997). De fato, a surpresa foi descrita como um dos mecanismos pelos quais a ativação ou excitação é alcançada (CHARLESWORTH, 1969, RICHARD; ROLAND; SAJEE, 1997). Recentemente, Kumar e Olshavsky (1996) deram um passo adiante para argumentar que a surpresa é uma pré emoção (LAZARUS, 1991, RICHARD; ROLAND; SAJEE, 1997) que faz com que os consumidores avaliem o nível de alegria em sua experiência de consumo. Assim, o encantamento aparece, novamente, como resultante de uma "mistura" de prazer e excitação, que sempre está ligado a um grau alto de satisfação.

Para Rust e Oliver (2000), existe uma sequência de fatores que determina se vai ser gerado o encantamento (apud ALMEIDA, 2003). Primeiro, ocorre uma performance surpreendentemente positiva, para assim gerar uma ativação, que causa um efeito positivo, chegando assim no encantamento. Essa linha de pensamento foi gerada a partir de estudos desses dois autores e se chama “Antecedentes do Encantamento do consumidor”. É de grande importância frisar, de acordo com Biyalogorsky et al. (2001), que esses antecedentes ocorrem apenas quando o consumidor já está previamente satisfeito, “isso porque a relação entre satisfação e comportamento subsequentes não é linear” (BIYALOGORSKY, 2001, apud ALMEIDA, 2003, p. 44). Oliver e Westbrook (1993), sustém essa tese, pois em seus estudos, os consumidores encantados são aqueles que têm alto grau de satisfação do que aqueles que estavam apenas satisfeitos (apud ALMEIDA, 2003). “Assim, admite-se aqui que a existência de satisfação é pressuposto para que o encantamento do consumidor possa se manifestar” (ALMEIDA, 2003, p.44).

Para usufruir desse desejo do consumidor existem três fatores que influenciam no encantamento do consumidor: Sugestão, Imitação e Empatia. A sugestão é “uma ideia ou um plano de ação que o indivíduo aceita incondicionalmente” (SANT’ANNA, 1998, p.92). Esse fator de influência trabalha sobre o sentido afetivo da mente, e não sobre o racional. “Algumas pessoas são mais sugestionáveis que outras; e o mesmo indivíduo é mais sugestionável em certos momentos ou em certas condições” (1998, p.92). A *Sugestão* trabalha de três maneiras: atua por repetição (se ouve tanto algo, que se passa a acreditar naquilo), por convicção (quando se tem confiança naquilo que se diz, tem mais probabilidade de fazer alguém acreditar naquilo) e por atmosfera (“a atmosfera que circunda um objetivo ou que emana do anúncio é um veículo sutil de sugestão, desde que adequada ao produto anunciado”), como assinala Sant’anna (1998,

p.92). O fator *Sugestão* pode ser utilizado diretamente, dando alguma ordem, como: compre, experimente, ou também indiretamente, se apenas deposita na mente do consumidor uma ideia e deixa ela por si própria se tornar algo mais grandioso.

O fator de *Imitação* tem como base a noção de que os seres humanos agem de uma maneira porque já viram outra pessoa agindo daquela forma. “Nossas crenças, nossos hábitos são em grande parte ditadas pelo que fazem os outros” (SANT’ANNA, 1998, p.93). A *Imitação* está fortemente ligado à moda, pois as pessoas copiam as roupas, penteados, músicas, estilos de vidas, gírias, sentimentos, dos outros, transformando todos estes elementos em certo modismo. “O indivíduo isolado possui instinto de imitação, o fenômeno atinge mais força nas coletividades” (1998, p.93).

Já o fator de *Empatia* “é o aspecto coletivo ou sentimental da sugestão-imitação” (SANT’ANNA, 1998, p.93), o autor complementa que empatia corresponde à capacidade de se conectar com os outros, sentir o sentimento do outro ou imaginar situações que gostaríamos de presenciar. *Empatia* significa sentir o interior da pessoa ou coisa. O indivíduo se coloca no lugar do outro em alguma situação, como, por exemplo, ao assistir um filme em que uma mãe perde um filho, as pessoas se colocam na situação dessa mãe e sofrem, não junto, mas sim como se fossem essa mulher. Se define como *Empatia*:

[...] quando outras pessoas ao redor de nós manifestam certos sentimentos parece natural que sintamos da mesma maneira. Esse sentir com os outros constitui simpatia. Para simpatizarmos, inteiramente com outra pessoa precisamos usar de imaginação, precisamos colocar-nos em seu lugar e encarar as coisas do seu ponto de vista. E para que nossa simpatia seja eficaz precisamos mais do que sentimento de companheirismo; precisamos saber como lidar com a situação que influi em nossos amigos; precisamos de experiência na conduta cooperadora (SANT’ANNA, 1998, p.93).

A publicidade e a propaganda trabalham para rastrear a atenção dos consumidores, ativando esses fatores de influência (*Sugestão, Imitação e Empatia*). “O espírito humano só se detém naquilo que lhe interessa pessoal e diretamente, desviando-se do que não cativa a sua atenção” (SANT’ANNA, 1998, p.97). O público está mais interessado na satisfação das necessidades e no alcance da felicidade que é adquirida com o produto ou serviço do que com o produto/serviço em si. Dessa maneira, as empresas devem se proteger dentro dos consumidores, compreendê-los, entender seus sentimentos, a razão dos seus atos e pensamentos. “Classifique a pessoa interessada, examine-a, meça-lhe as aptidões, descubra o que ela necessita, estabeleça as necessidades, peça informações, inspecione, crie descontentamento com o ‘*status quo*’” (1998, p.98).

A questão de pôr o consumidor no centro das atenções ou raciocinar em termos do que o consumidor “pode fazer” e que o produto significa para ele constitui mais do que uma diferente semântica. Faz uma “grande diferença” nos resultados das vendas. Faz com que o vendedor comece a pensar no ponto de vista do comprador; ele se põe no lugar deste e os resultados chegam a ser assombrosos. A questão é ter imaginação, é ser engenhoso, criando valores que permitam aos consumidores “enxergarem” um valor que eles não tinham visto antes (SANT’ANNA, 1998, p.98).

A partir de um planejamento, que define as estratégias de comunicação geradas por objetivos, a publicidade e propaganda, associada a outras ferramentas de comunicação, ajudam a chamar a atenção do consumidor e a fazer que o mesmo se encante pela marca que está realizando estes esforços. A efetivação disso não é fácil, pois exige que a instituição esteja constantemente analisando seus consumidores, a empresa internamente e externamente, seus produtos, seus valores, seus fornecedores, seus distribuidores, sua produção, seus empregados, etc. (SANT’ANNA, 1998). Encantar o consumidor não é apenas a simples função de um desenho ou uma frase escolhida por publicitários, mas, sim, todo o entorno disso. “A propaganda precisa agir sobre os centros sensoriais, emocionais e lógicos do consumidor” (SAMPAIO, 2013, p.25) e, além disso, a empresa precisa estar totalmente em sinergia com esse sistema. Não adianta a companhia *Disney*, por exemplo, oferecer os melhores brinquedos no parque de diversões e não possuir uma equipe de atendimento preparada para lidar com problemas que os consumidores possam ter. Tudo e todos de uma empresa precisam estar alinhados e integrados para gerar encantamento (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Integração significa simplesmente que cada elemento do ciclo combina para criar um sistema operacional completo. Elenco, cenário e processo se fundem na busca do tema e dos padrões de atendimento. O resultado é uma experiência de qualidade excepcionalmente alta para o convidado, o que impulsiona o sucesso de todas as organizações conhecidas pela excelência em serviços. (DISNEY INSTITUTE, 2011, p.32).

Para gerar magia para seus consumidores, uma empresa precisa estar em sincronia em todos os seus setores, desde a estética e informação de um pôster até ao atendimento do consumidor. Prestar atenção nos detalhes, juntar isso com criatividade e planejamento, faz que os consumidores não apenas comprem o produto ou serviço, mas se encantem por sua marca (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Para superar as expectativas e gerar encantamento, uma empresa precisa, outrossim, estar em sincronia com seus consumidores. Compreender o consumidor é tarefa essencial para

descobrir quais os desejos, motivações e necessidades que levam o sujeito a adquirir determinado produto.

2.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O estudo do comportamento do consumidor tem fundamental importância, pois é com ele que se tem a oportunidade de atrair e fidelizar o consumidor. Compreender o que os consumidores pensam, o que os leva a comprar tal produto e o que os influencia nesta determinada compra é essencial para que as ações de marketing apresentem bons resultados.

Em função da evolução constante da competitividade nos mercados e da concorrência acelerada, cresce a importância de monitorar os valores, gostos e desejos dos consumidores. Além disso, considerando a preocupação das empresas em conhecer motivações e identificar novos nichos de mercado, o final da década de 1960 foi marcado pelo surgimento dos estudos sobre o comportamento do consumidor, que passou a ser considerado um importante campo a ser explorado e uma estratégia indispensável na construção do planejamento de marketing das empresas (RENNÓ, 2009, p. 16). Observa-se que as preocupações com o comportamento do consumidor surgiram a partir do aumento da competição entre as empresas e da concorrência acirrada nos mercados, que pressionaram as organizações a buscar alternativas que garantam sua sobrevivência, identificando a satisfação das necessidades do consumidor como uma opção viável para suas estratégias de marketing.

Cada vez que um consumidor procura uma empresa, ele chega com alguma expectativa. Pode ser a necessidade de um serviço, ou o interesse em um novo produto, mas de qualquer modo, ele tem uma expectativa que acompanha o interesse dele pela sua empresa. O que acontecer em seguida será uma experiência que vai determinar seu comportamento. Uma boa experiência vai fortalecer sua fidelidade e tendência de comprar novamente. Uma experiência ruim pode levá-lo para seus concorrentes, como a Universal ou Sea World, por exemplo. A capacidade de reconhecer esse processo e de geri-lo ativamente constitui a base da gestão de relacionamento com o consumidor (GREENBERG, 2001).

De acordo com o autor Mainardes (2006), associada à comunicação imediata, *online*, vem a abertura dos mercados. Pode-se comprar na esquina de casa ou em qualquer país. Tanto faz. O que varia é o tempo da entrega dos produtos que, às vezes, é apenas uma questão de horas. O consumidor tornou-se um cidadão muito bem informado, exigente e com incontáveis opções de compra dentro de uma economia globalizada. E isso aconteceu de uma forma muito rápida. A abertura das importações no Brasil remonta ao início dos anos de 1990. E o *boom* da Internet nos atingiu a menos de uma década. Todo mundo tem acesso a praticamente tudo, o tempo inteiro, em qualquer lugar.

Mainardes (2006) afirma que este contexto trouxe mais respeito, cuidado e responsabilidade por parte das empresas com o consumidor, desencadeando mudanças na mídia, nos hábitos de consumo, nas relações comerciais e institucionais. Tornou-se muito mais difícil vender para este cidadão mais exigente e preparado. Acima de tudo, ele não pode, não deve e não admite mais se sentir enganado. Hoje, o consumidor que se sente prejudicado em seus direitos é amparado por leis específicas e conta com o apoio de órgãos de defesa do consumidor mais atuantes e próximos. Além disso, o consumidor indignado pode acessar um número ilimitado de pessoas para contar o que lhe aconteceu. As histórias se espalham rapidamente e podem causar danos significativos à imagem da organização.

Por outro lado, quando satisfeitos, se tornam consumidores verdadeiramente fiéis e constantes, formando uma fatia de mercado inacessível para a concorrência. Por isso as empresas devem atentar-se à importância da integridade, do respeito, da ética, responsabilidade, comprometimento, seriedade e pela qualidade de seus produtos e serviços, ou seja, pelo conjunto de ações que realizam para atribuir valor no relacionamento com o consumidor, pois esses fatores obviamente exercem um papel muito importante no seu comportamento futuro, convencendo-o de que sua opção é a melhor escolha. É preciso estar atento e agir com prudência dentro deste novo contexto, pois também acaba sendo muito valioso para a empresa, sabendo que o custo das vendas para consumidores já existentes é muito menor do que aquele da conquista de mercado, conquista de novos consumidores e do estabelecimento de relações de negócios com os mesmos. (MAINARDES, 2006)

A fidelidade à marca descreve um comportamento de compra repetido que reflete uma decisão consciente de continuar comprando a mesma marca. Essa definição implica que o consumidor não só compra a marca regularmente, mas que ele também possui uma forte atitude positiva em relação a ela, em vez de simplesmente comprá-la por hábito. Na verdade, acredita-se que um consumidor fiel à marca tem mais do que simplesmente uma atitude positiva – ele é apaixonado pelo produto. Devido a esses apegos emocionais, os usuários “inflexivelmente

leais” reagem de forma mais veemente quando uma empresa altera, reprojeta ou elimina uma marca favorita (SOLOMON, 2011). Segundo Solomon (2011), é muito mais fácil vender alguma coisa uma vez do que vendê-la novamente, caso tenha sido bombardeada na primeira vez. Avalia-se as coisas que compramos à medida que as utilizamos e integramos nas nossas atividades de consumo diárias. Em certo sentido, cada pessoa é um avaliador de produto, quer nos ocupemos ou não de falar ou divulgar em um *blog* as nossas experiências.

Ainda de acordo com o autor, as empresas bem cotadas na satisfação do consumidor possuem uma grande vantagem competitiva – especialmente quando tantas empresas dispensam tão pouca atenção aos consumidores. Fazer essa transação para empresa centrada no relacionamento com seus consumidores não é uma tarefa fácil. É difícil fazê-la comportar-se de forma a garantir a continuidade do compromisso com o consumidor de forma duradoura. Nessa fase, o segredo é manter o foco no consumidor e humanizar muito mais as relações para ganhar mercado (SOLOMON, 2011).

Miranda e Arruda (2004, apud RENNÓ, 2009) avaliam que o êxito na produção de bens e serviços adequados às necessidades do consumidor é um fator determinante na evolução da atividade econômica. Por isto, as opções dos consumidores quanto a comprar ou não, bem como a definição da empresa que vai se realizar a compra representam fatores de alta relevância no trabalho dos profissionais de venda.

Baseado em pesquisa sobre motivação realizada por Engel, Blackwell e Miniardi (2005), observa-se que nas três últimas décadas em todo mundo, os aspectos relacionados com os hábitos de compra do consumidor têm evoluído em importância, passando a ser estudados de forma multidisciplinar, ocupando o consumidor o foco das atenções, permitindo às empresas elaborarem estratégias mais eficazes para adequar serviços e mercadorias às carências existentes, sendo a pesquisa de consumidores imprescindível para que os objetivos sejam alcançados.

Nesse contexto, o entendimento de como se desenvolve o comportamento de compra do consumidor e dos aspectos mais importantes para ele, além dos que agregam mais valor ao produto, torna-se fundamental porque, de acordo com Kotler e Keller (2006), identifica-se uma relação clara entre a lucratividade da organização, a qualidade do produto ou serviço e a satisfação do consumidor. Assim, a prioridade ao consumidor externo deve constituir o planejamento estratégico de uma empresa quanto à necessidade de elevar a qualidade dos produtos e serviços ofertados, contribuindo para que fique claro o seu posicionamento no mercado onde está inserida.

O comportamento do consumidor abrange uma ampla área: é o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos. (SOLOMON, 2011, p. 33). Observa-se que o estudo do comportamento do consumidor envolve não apenas as pessoas em si, mas também os grupos sociais dos quais fazem parte, evidenciando a preocupação em descobrir desejos e necessidades coerentes com as mercadorias ofertadas pela empresa.

Na definição de Limeira (2007), o comportamento do consumidor significa as várias informações e reações dos mesmos, ocorridas como resultado de aspectos e estímulos variados, como o marketing, por exemplo, que influencia o ato de adquirir produtos pelas pessoas. São observados ainda os fatores pessoais que representam a análise das características individuais do consumidor, levando em conta suas necessidades, grupo social, cultura, idade etc. As opiniões e conceitos que permeiam o meio social onde o consumidor está inserido significam os fatores ambientais.

Em complemento, Limeira (2007) destaca ainda a existência de vários aspectos psicológicos que exercem influência sobre o comportamento de compra do consumidor, que são: Motivação por fatores internos ou externos (ambiente, sociedade ou necessidade fisiológica/social) que levam o consumidor a se comportar de certo modo e criam um dado que será memorizado sensorialmente, temporariamente ou permanentemente; Envolvimento, que é a importância ou o interesse percebido na aquisição/consumo do produto; Visão é a seleção, organização e a interpretação das sensações do consumidor. Esse processo ocorre em três etapas: exposição, atenção e interpretação. O aprendizado também influencia o comportamento do consumidor uma vez que abrange as mudanças ocorridas no indivíduo e o conteúdo de sua memória.

O comportamento do consumidor contribui para o aprendizado dos significados específicos que os produtos têm para os consumidores e para o processo de decisão/escolhas. A pesquisa do consumidor ocorre em cada fase do processo de consumo: “antes da compra, durante a compra e depois da compra” (GIGLIO, 2002, pg. 13). Para Honorato (2004) entender o comportamento do consumidor, é entender o pensamento, sentimentos e ações que os consumidores possuem. Saber o que os influenciam sobre as mudanças de atitudes. O autor destaca que existem algumas influências que podem afetar o comportamento de compra do consumidor no processo de decisão de compra, tais como, influências interpessoais, intrapessoais, psicológicas situacionais e influências de marketing.

Schiffman e Kanuk (2009) ressaltam que o comportamento de compra dos consumidores faz parte de um vasto campo de pesquisas representado pela sociedade como um

todo. Este aspecto pode ser observado em setores diversos, como nas organizações, nos costumes adotados em muitos países e nos resultados de pesquisas realizadas por estudiosos do comportamento humano, especialmente no que se refere aos consumidores e seus hábitos de compra. Porém, é possível destacar que, mesmo com a imensa diversidade existente na maioria das sociedades, verifica-se a existência de muita semelhança nos comportamentos das pessoas. Dessa forma, segundo os autores, estudar o comportamento do consumidor remete às opções que as pessoas fazem no sentido de usar suas economias, como a forma de gastar, o tempo que levam para isto, quantidade utilizada e o esforço realizado para escolher e adquirir o produto.

Pode-se entender também que todo processo de compra de algo, ou seja, antes de adquirir o produto o indivíduo passa por uma necessidade ou um desejo. O comportamento do consumidor é um conjunto de referências que servem de suporte para o conhecimento das culturas, valores, crenças e desejos. Para entender realmente como os consumidores tomam suas decisões de compra, as empresas devem identificar quem participa do processo de decisão e as pessoas que podem ser influenciadores ou usuárias (KOTLER, 1998).

Hoorato (2004) acredita que é necessário entender o pensamento, sentimentos e as ações que os consumidores têm e entender as influências sobre eles que determinam as mudanças de atitudes. O autor destaca também que as influências interpessoais, intrapessoais e psicológicas situacionais e influências de marketing podem afetar o comportamento do consumidor no processo de decisão de compra.

Para Blackweell, Miniard e Engel (2005), o comportamento do consumidor é uma ciência que utiliza o conhecimento da Economia, Psicologia, Antropologia e outras disciplinas. Essas referências servem de suporte para o conhecimento de cultura, valores, crenças e desejos, tudo aquilo que influencia o processo de decisão de compra.

Neste sentido, o comportamento de compra do consumidor evolui como preocupação das empresas na busca pela identificação e satisfação de suas necessidades e seu estudo revela a importância de identificar seus hábitos e preferências, a partir da utilização dos recursos de que dispõem. O estudo do comportamento do consumidor é muito complexo e se torna de grande importância para que as organizações possam entender e compreender as necessidades e os desejos dos consumidores, podendo assim atendê-las da melhor forma possível.

Ao longo deste capítulo, que tem como foco o marketing de serviços e a visão do consumidor, foi possível compreender conceitos que estão envolvidos nas suas ações e motivações e de que forma o marketing de serviços e o encantamento atuam para atrair seus consumidores. O encantamento, despertando emoções positivas e o marketing de serviços

satisfazendo as necessidades dos consumidores e superando expectativas através de bens não tangíveis. Sendo assim, a empresa precisa compreender seus consumidores e descobrir quais os desejos e necessidades que levam o sujeito a adquirir determinado produto.

Para complementar a discussão, no próximo capítulo será apresentado o objeto empírico do estudo, a *Disney*, com suas técnicas e detalhes para encantar os consumidores, com o objetivo de aprofundar o tema de marketing de serviços e encantamento.

3 WALT DISNEY WORLD

Este capítulo será sobre a história de Walt Disney, criador da companhia *Disney*, e a partir de seus sonhos entender sobre como cada particularidade de uma empresa é importante para que ela tenha êxito no que faz. Os sub capítulos abordam o que é a companhia e os parques temáticos que a corporação possui, sobre como cada um deles se diferencia entre si com seus diferentes detalhes e objetivos. Além disso, abordar como eles proporcionam um ambiente excepcional e mágico para os convidados com um mundo cheio de criatividade e tecnologias.

3.1 WALT DISNEY, UM SONHADOR

Na visão do mercado, a *Disney* é conhecida por ter criado o mundo da fantasia, que encanta qualquer pessoa em qualquer idade. Esse poder, por ela criado, pode ter um papel revolucionário ao ser praticado por outras empresas. De acordo a *Disney Institute* (2011), o modo que a companhia *Disney* lida com todos os setores nos quais trabalha está sempre adquirindo resultados de sucesso, realizações pessoais e profissionais, não só para a instituição em si, mas também para as pessoas que nela trabalham. Isso, então, poderá repercutir em empresas tanto tradicionais quanto nas que estão começando no mercado, para que as mesmas pensem, formulem ou até reformulem o seu modo de direcionar as informações e mensagens que querem entregar para o interior e exterior de suas organizações. (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Walt Disney Company ocupa um espaço único dentro do ramo do entretenimento. É uma corporação marcada pela imaginação. Walt Disney, seu criador, foi um homem de grandes ideias, criou para o mundo o Mickey Mouse, uma produtora de filmes de animação de excelência e os mais modernos parques de diversões. Depois de mais de 50 anos da morte de Walt, ele ainda é lembrado com muito carinho e amor (FINCH, 1999).

Walter Elias Disney nasceu em Chicago, em 5 de dezembro de 1901. Em 1905, a família *Disney* se mudou de cidade. Comprou uma fazenda em Marceline, no Missouri. Marceline representou para Walt Disney o símbolo de seus anos felizes, uma lembrança que o acompanhou por toda vida. Anos mais tarde, quando construiu a *Main Street* da *Disneylândia*, Marceline foi sua inspiração (NADER, 2014).

Walt Disney estudou no Kansas City Art Institute. Também criou um grande interesse pelas artes cênicas (FINCH, 1999). Depois da Primeira Guerra Mundial, quando Walt participou do corpo de ambulâncias, ele teve seu primeiro trabalho em um estúdio de artes em

1919 na cidade do Kansas. Neste estúdio, Walt conheceu Ubbe “Ub” Iwerks, um talentoso desenhista, que junto a ele decidiu abrir o seu próprio negócio. Pelo sucesso que a corporação fez, Walt Disney foi contratado pela *Kansas City Film Ad.* e, logo após, Iwerks também. Era uma companhia que fazia animações comerciais para uso em cinemas locais (FINCH, 1999).

Walt teve a ideia de juntar o máximo de dinheiro possível na *Kansas City Film Ad.* para criar sua própria produtora (a nova empresa foi nomeada *Laugh-O-grams*, mas depois passou a ser chamada de *Disney*). Walt e sua corporação criaram o filme e a série *Alice's Wonderland*, uma produção que misturava animação e pessoas reais. Este filme impulsionou o crescimento da companhia e Walt precisou aumentar a quantidade de funcionários (FINCH, 1999).

Em 1928, *Mickey Mouse* “nasceu”. Com o contrato fechado com a *Columbia Pictures*, produtora de filmes, ao final de 1930, *Mickey* já era uma estrela internacional. Ao mesmo tempo em que a quantidade de funcionários crescia, a empresa crescia junto (FINCH, 1999). Walt Disney não estava satisfeito fazendo apenas curta metragens. Decidiu que iria fazer um longa e este seria *Branca de Neve*. Este foi um momento de grande expansão da companhia e também de desenvolvimento tecnológico na maneira de produzir animação. Entre 1940 e 1942 mais quatro filmes que se tornaram clássicos da marca foram produzidos: *Pinóquio*, *Fantasia*, *Dumbo* e *Bambi* (FINCH, 1999).

A época da Segunda Guerra Mundial foi um momento difícil para a economia mundial. Assim, Walt Disney tinha duas opções: fazer um filme ou vender sua empresa. *Walt Disney Company* precisou esperar para que as energias fossem restabelecidas para continuar inventando grandes produções. Depois de oito anos sem fazer filmes de longa duração, em 1950, a corporação decidiu fazer *Cinderela*, que se tornou um sucesso em cinematografia. Em 1951, lançaram *Alice no País das Maravilhas*, em 1953, *Peter Pan*, em 1955, *A Dama e o Vagabundo*, em 1959, *A Bela Adormecida* (que marcou a volta dos contos de fadas) e, destes anos em diante, as produções da *Disney* não pararam (FINCH, 1999), até um dos seus mais recentes filmes *Moana - um mar de aventuras*, dirigido por *John Musker* e *Ron Clements* em 2016.

3.2 WALT DISNEY WORLD RESORT

O *Walt Disney World Resort* é um complexo turístico iniciado em 1960 por Walt Disney e inaugurado em outubro de 1971. Após sua morte em 1966, o projeto foi liderado por seu irmão Roy Disney. No momento, o complexo abrange diversas áreas como parques temáticos, complexos de lazer, parque hoteleiro, transatlânticos, centro de esportes, lojas, transporte e áreas de treinamento (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Segundo *Disney Institute*, a *Disney* deseja superar as expectativas dos convidados em todos os momentos. É conhecida mundialmente pela obsessão aos detalhes. Para dar um toque ainda mais especial aos convidados e fazê-los sentirem-se ainda mais parte de um conto de fadas, foi criado na companhia um “vocabulário” que substitui palavras frequentemente utilizadas nas conversas entre consumidores e funcionários, por palavras adaptadas ao contexto do complexo turístico. Vários são os termos adaptados à rotina dos parques. O *Backstage* é a área restrita aos convidados (por exemplo: área dos trajes); *Cast Member* é o funcionário do *Walt Disney Parks e Resorts*; a *Costume* é o traje provido pela companhia para as horas de trabalho dos funcionários que estão no “palco”; o *Guest* é o consumidor (visitante) da *Walt Disney Parks e Resorts*; os *Imagineer/Imaginheiros* são os funcionários da *Walt Disney Imagineering Employee* que imaginam, desenham, e constroem os parques da *Disney*, cruzeiros, navios, e os locais de entretenimento ao redor do mundo; *On Stage* significa a área visível aos visitantes nos parques da *Disney, Resort*, e lojas; *Show* é o que o convidado vê e vivencia nos parques da *Disney*.

Assim a *Walt Disney* insiste que os consumidores sejam tratados como convidados e os inspira a viver esse estado de espírito. Os parques temáticos da *Disney* e seus muitos “membros do elenco” fazem clara distinção entre estar no “palco” e estar nos “bastidores”. Para Nader, os funcionários agem como se fossem literalmente membros de um elenco onde todos são personagens de um grande espetáculo e ajudam a fazer a magia acontecer (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Após todo o sucesso no mundo na cinematografia, Walt sonhava com a construção de algo ainda maior, inovador e mágico. A idéia veio de passeios que dava com as filhas em parques de diversões da época. Segundo o *Disney Institute*, enquanto Walt esperava que as filhas se divertissem nos brinquedos, o bem-sucedido animador passou a observar os outros consumidores e como eles reagiam aos parques. Ele se perguntava como essa experiência poderia ser melhorada (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Mesmo com o sucesso de seus filmes, Walt queria fazer um parque onde crianças e adultos pudessem brincar juntos. Para isso criou, em 1952, a WED - Walter Elias Disney para desenvolver a *Disneyland*. A resposta de Walt foi a criação de um novo tipo de parques de diversão e, desde o início, a *Disneylândia* e todos os parques temáticos da corporação foram intensamente focados na experiência do convidado. Em 17 de Julho de 1955 foi inaugurado o maior parque de diversão da época: *Disneylândia* na Califórnia (DISNEY INSTITUTE, 2011).

O sucesso foi tão grande e o desejo de Walt por mais não deixaram que a magia acabasse. Em 1º de Outubro de 1971 foi inaugurado em Orlando o Magic Kingdom. Anos

depois, foram construídos mais 3 parques (*Epcot, Disney's Hollywood Studios e Animal Kingdom*) que constituem hoje no *Walt Disney World Resort*, cada parque com suas características únicas (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Porém, Walt veio a falecer em 1966, não tendo a oportunidade de ver seu projeto se concretizar. Com a ajuda de Lilian, a mulher de Disney, e de suas filhas Diane e Sharon, seu irmão Roy continuou comandando os negócios. Em 1971 Roy Disney faleceu. A morte dos irmãos Disney não impediu que os *Disney's Imagineerings* (mistura de imaginação com engenharia) continuassem a propagar a ideia de Walt pelo mundo, conquistando pessoas de todas as idades (DISNEY INSTITUTE, 2011).

3.2.1 PARQUES DE DIVERSÃO TEMÁTICOS

O parque *Magic Kingdom* (figura 1) foi construído em cima de uma plataforma gigante que permite a existência de corredores subterrâneos que fazem ligações por toda a área do parque. Isso foi feito com o objetivo de que os funcionários e personagens pudessem circular por todo parque sem serem vistos. O parque foi construído com a melhor tecnologia possível, com inovação em planejamento e gerenciamento do ambiente a sua volta (FINCH, 1999).

Figura 1 - Castelo da Cinderela no Magic Kingdom



Fonte: disneyworld.disney.go.com

Os cenários são um elemento de grande importância dentro do parque temático, pois eles auxiliam a aumentar a qualidade da experiência de marca e projetam mensagens para os consumidores, auxiliando o atendimento dos funcionários. Como Walt Disney queria que os visitantes dos parques se sentissem em outro mundo, fazia questão de cuidar de uma série de

elementos dentro de cada parte do parque, como: projeto arquitetônico, paisagismo, iluminação, cores, sinalização, design de orientação de piso, textura e superfície do piso, pontos de referência e placas de orientação, detalhes internos e externos, música/som ambiente, cheiros, experiências táteis e sabores (DISNEY INSTITUTE, 2011, P. 99).

Enquanto as pessoas vão caminhando ao longo do *Magic Kingdom* e passam de um brinquedo para o outro, de uma atração para a outra, novas histórias são contadas, como se fossem assistindo e interagindo com vários filmes (DISNEY INSTITUTE, 2011, p. 100).

O projeto original do parque *Epcot* (figura 2) de Walt Disney era uma cidade sem violência, desordem ou poluição, onde 20 mil pessoas viveriam e trabalhariam em paz. No entanto, devido a falta de viabilidade financeira do megaprojeto, optaram por construir outro parque temático dentro do Walt Disney World Resort. Mantiveram, além do nome, suas ideias e seus princípios, transformando-o em um projeto tão monumental e fantástico quanto o original (NADER 2014).

Figura 2 - Epcot e a Spaceship Earth



Fonte: disneyworld.disney.go.com

Quase vinte anos depois de sua morte, o sonho se tornou realidade. O maior empreendimento privado do mundo, com patrocínio de indústrias norte-americanas e dos países participantes. O *Epcot*, inaugurado a 1º de Outubro de 1982, está dividido em dois mundos: Future World (Mundo do Futuro) e World Showcase (Vitrine do Mundo). O mundo do futuro é a representação da visão que Walt Disney tinha sobre a vida no século XXI. A vitrine do Mundo é a concretização de uma ideia sobre a humanidade. A “comunidade de nações”,

sociedade de paz, está localizada ao redor de um majestoso lago e apresenta a cultura, a arquitetura, a diversão e a culinária característica de cada nação, além de lojas de souvenirs (DISNEY INSTITUTE, 2011).

O terceiro parque do Walt Disney World Resort, o *Hollywood Studios* (figura 3), foi inaugurado por Michael Eisner e Frank Wells em 1989. Ao entrar no parque pelo Hollywood Boulevard, sua arquitetura art décor já nos transporta para o mundo do cinema dos anos 1930 e 1940. Ao final da Hollywood Boulevard, à rua principal do parque ergue-se uma majestosa e perfeita réplica, em tamanho natural, do Chinese Theatre de Los Angeles, que, por seu magnetismo, nos faz caminhar até ele (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Figura 3 - Hollywood Studios e a réplica do Theatro Chinês de Los Angeles.



Fonte: disneyworld.disney.go.com

O *Animal Kingdom* (figura 4) foi construído em uma área de 202 hectares, é o maior de todos os parques. É também o maior zoológico de que se tem notícias. Seu símbolo, *The Tree of Life* (A Árvore da Vida), caracteriza o tema do parque. Trata-se de uma combinação de passeios e atrações emocionantes, uma grande aproximação com a natureza (NADER, 2014).

Figura 4 -Árvore da Vida, peça central do parque que significa a vida e os animais.



Fonte: disneyworld.disney.go.com

O *Animal Kingdom* é o resultado do trabalho de centenas de talentosos *imagineers*, desenhistas, contadores de histórias e especialistas na vida animal. Muito antes da inauguração do parque, foi fundado o Disney Wildlife Conservation Fund (Fundo Disney para a Proteção do Meio Ambiente), com o apoio da Walt Disney Company Foundation, para promover e possibilitar trabalhos de conservação da vida animal em todo o globo terrestre (NADER, 2014).

O *Animal Kingdom* representa uma mudança no paradigma de parques com animais. Nele, temos a sensação de estar dentro de um parque nacional de preservação da vida dos continentes africanos e asiáticos, nos divertindo, ao mesmo tempo, com toda a turma de personagens e suas atrações (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Segundo *Disney Institute* (2011), nas últimas décadas, organizações por toda parte passaram a perceber que os funcionários são os seus ativos mais importantes. Isso é particularmente verdadeiro no atendimento de qualidade. Muitas vezes, os funcionários estão na linha de frente, cara a cara com os consumidores.

3.3 ATENDIMENTO DISNEY

O ciclo de atendimento começa no centro do circuito, com as necessidades, desejos, percepções e emoções dos convidados. A *Disney* chama a arte e a ciência de conhecer e entender os consumidores de *guestologia* – neologismo derivado de *guest*, a palavra em inglês para “convidado”. As informações proporcionadas pela *guestologia* compõem a base para o movimento pelo ciclo. Isso ajuda a definir um direcionamento inicial e, à medida que novas informações são coletadas, elas são utilizadas para realizar ajustes finos e melhorar o desempenho (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Em conformidade com *Disney Institute* (2011), o ciclo de atendimento de qualidade é centrado no tema do atendimento de uma organização, que é uma declaração simples que, quando compartilhada com todos os funcionários, se torna a força impulsionadora do atendimento. Na *Disney*, esse tema é: Criar felicidade para pessoas de todas as idades, por toda parte. Essa visão atua como um grito de guerra. Ela alinha as ações dos membros do elenco e estabelece uma base para seu comportamento em relação aos convidados.

Os conceitos que transformaram a *Disney* em um exemplo para empresas de todo o mundo estão aplicados em suas atividades, o que permite o entendimento e o conhecimento da filosofia e das crenças em que se baseia. É assim que se podem conhecer as técnicas selecionadas e estratégias criadas para estimular empenho e orgulho entre os membros do elenco, a observação da filosofia no trabalho em diversas localidades nos bastidores, assim como no palco (DISNEY INSTITUTE, 2011).

A tarefa mais difícil é superar as expectativas dos convidados. Esse deve ser o objetivo de cada “membro do elenco” de qualquer empresa, pois precisa superar-se para produzir um show de qualidade, solidificando, assim, a reputação (NADER, 2014). Segundo Ginha Nader (2014), para que as expectativas sejam superadas, é preciso valer-se do aplauso, parabenizar seu hóspede pela ótima opção ao escolher sua empresa. O aplauso pode ser físico, por meio de cumprimento tanto verbal como por escrito, além do aplauso dado aos companheiros de elenco, por meio de apoio. Um sorriso e as reações dos convidados dão a satisfação de saber que pudemos fazer os outros felizes, independentemente da idade que tenham.

3.4 TREINAMENTO DISNEY

Membros do elenco recém-contratados passam por um curso na Universidade *Disney* chamado de Tradições; são doutrinados e familiarizados com a filosofia e a cultura da corporação. Em um esforço para apresentar uma identidade consistente e limpa, a corporação impõe exigências rigorosas de trajes e aparência (NADER, 2014).

Os treinamentos que acontecem nos primeiros dias de trabalho dos membros de elenco são o momento fundamental da imersão desses trabalhadores na cultura da corporação. É o momento onde cada um vai ser encantado com toda a magia *Disney* e com histórias comoventes sobre o criador e seus convidados. Histórias que tocam cada um que está ali aprendendo o jeito *Disney* de encantar os consumidores e outras empresas que buscam a *Disney* para melhorar seus métodos de atendimento (NADER, 2014).

Um grande diferencial da *Disney* é que ela sabe que hoje em dia o consumidor busca mais do que somente o serviço ou o produto final; eles buscam a experiência disso tudo, buscam

momentos inesquecíveis e que fiquem guardados pra vida toda, momentos que façam eles se sentirem únicos. A *Disney* preza pelo serviço customizado para os seus convidados e isso é muito enfatizado nos treinamentos da empresa (DISNEY INSTITUTE, 2011).

É muito importante a constante atenção aos mínimos detalhes, aos momentos certos de surpreender os convidados e de tornar momentos importantes em momentos inesquecíveis. E não é preciso grandes investimentos de dinheiro. Um autógrafo surpresa de uma princesa, um doce da loja de doces, bolhas de sabão espalhadas pelo parque trazem o sorriso de milhares de pessoas que visitam os parques, e a *Disney* sabe muito bem disso (NADER, 2014).

O Tradições é o treinamento principal da *Disney*, no entanto, no decorrer do tempo vão acontecendo de tempos em tempos treinamentos para reforçar os princípios *Disney* e, para não perder a oportunidade, mais histórias comoventes e cativantes são contadas para incentivar ainda mais o pessoal. É crucial para a *Disney* transmitir seus valores de tal forma que os membros do elenco se apaixonem pela filosofia da corporação e simplesmente não possam deixar de abraçá-la. Segundo Lee Cockerell, algumas pessoas desistem de trabalhar na companhia nesse estágio, e ele afirma que esse é um ponto positivo do processo adotado. A *Disney* não quer um funcionário que não está disposto a ser um membro do elenco de coração (WALT DISNEY PARK AND RESORTS OPERATION TRAINING, 2016).

A Universidade *Disney* foi destinada exclusivamente a treinar os futuros empregados de acordo com as regras de conduta traçadas por Walt. A universidade da *Disney* foi criada sete anos após a grande abertura da *Disneylândia* por consequência do grande sucesso dos parques. Para criar um parque nos moldes que ele queria, Walt teve de partir do zero. Era uma tarefa gigantesca, que exigia ao máximo seu talento de organizador. Como havia feito tantas vezes no passado, escolheu uma equipe de muita garra e talento e tentou transmitir a seus colaboradores toda a sua fé (NADER, 2014).

Ele esperava que seus empregados estivessem sempre um sorriso pronto e muito jeito para lidar com um público tão especial. Segundo Bob Thomas, Walt disse a seus assessores que não era possível contratar pessoas de fora, porque elas viam aquilo como um outro emprego qualquer. Para *Disney*, essas pessoas não se orgulhavam da *Disneylândia*, e o parque precisava ter sua própria gente, pessoas atenciosas, amáveis, prestativas, que fossem apaixonadas por aquele sonho (NADER, 2014).

A Universidade *Disney* é uma instituição educacional com diversos níveis, operada em terreno da *Disney* por uma equipe em tempo integral. Além de o funcionário ser treinado para colocar o hóspede em um pedestal, bem como para assimilar a filosofia *Disney*, há aulas de vários idiomas, informática, contabilidade, arte dramática e dança de discoteca. Todos os

membros do elenco podem frequentá-las, e muitos dos cursos dão créditos universitários. Mas a finalidade principal é transmitir a ideia de que o mundo *Disney* gira em torno de uma pessoa - o visitante, que deve ser amado e, dentro do possível, até reverenciado (NADER, 2014).

Após a morte de Walt Disney, Van France, fundador da Universidade *Disney*, se viu obrigado mais do que nunca a estabelecer um material que desse continuidade aos princípios postos por Walt e Roy Disney. Van precisou organizar uma nova geração de materiais de orientação para que a cultura, filosofia e sonhos dos *Disney* permanecessem vivos (NADER, 2014).

Assim foi criado um livreto do treinamento que serviu de base para o programa de orientação aos novos trabalhadores da corporação. No decorrer dos anos, esse pequeno manual foi se desenvolvendo, pois o ambiente está em constante mutação. O manual é uma forma de manter o padrão de atendimento a cada novo funcionário, onde é apresentado principalmente a importância das *4 Keys*, os princípios *Disney* que se encaixam em todos os setores da corporação (WALT DISNEY PARK AND RESORTS OPERATION TRAINING, 2016).

3.5 PADRÕES DE ATENDIMENTO - 4 KEYS

Nos treinamentos, são apresentadas as *4 keys*, os quatro elementos que constituem os padrões de atendimento do *Walt Disney World*. Eles representam como o tema do atendimento é concretizado e oferecem um conjunto de crivos que ajudam os funcionários da *Disney* a avaliar e priorizar as ações que contribuem para a experiência do convidado (DISNEY INSTITUTE, 2011). No *Walt Disney World*, os padrões de atendimento estão profundamente enraizados na história do negócio de atrações da corporação.

Nos anos de 1940, quando Walt Disney idealizou a *Disneylândia*, eles constituíam uma parte implícita de sua visão de parque de diversões que seria diferente de todos aos quais ele levava as filhas. O parque de Walt seria limpo, os funcionários seriam amistosos e toda família se divertiria nele. Em 1955, quando o consultor de treinamento Van France e Dick Nunes, que se tornaria presidente do conselho da *Walt Disney Attractions*, criou o curso de orientação para os primeiros funcionários da *Disneylândia*, eles trabalharam no tema “criar felicidade” e passaram a vincular essa realização a comportamentos específicos. E em 1962, quando Dick reelaborou esses comportamentos na forma dos quatro componentes de um “bom show”, os padrões de atendimento do parque foram explicitamente definidos (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Os padrões de atendimento *Disney* são passados para todos os funcionários no treinamento (*Traditions*). Esses padrões de atendimento são chamados de *4 Keys*, organizados

por ordem de importância para a corporação. *Segurança, Cortesia, Show e Eficiência* fazem parte do dia a dia de cada um dos *Cast Members* para conseguir realizar suas ações dentro do padrão estabelecido pela companhia. Os funcionários têm as *4 Keys* como indicador na forma de solucionar problemas, enfrentar desafios, ter um comportamento positivo e contribuir para a experiência inesquecível dos *Guests* (WALT DISNEY PARK AND RESORTS OPERATION TRAINING, 2016).

À medida em que são tomadas as decisões, *Segurança* permanece sendo a prioridade sempre. A partir do momento em que os membros de elenco são uma grande parte nas experiências dos convidados, a interação também precisa refletir um espírito de *Cortesia*. Criando um ambiente seguro e provendo um serviço cortês, os convidados são capazes de aproveitar o *Show* oferecido pela *Disney*. Claro, a *Disney* é um negócio, por isso também operaram com *Eficiência* (WALT DISNEY PARK AND RESORTS OPERATION TRAINING, 2016).

3.5.1 SAFETY

A *Segurança* é a mais importante das quatro chaves. Ela é responsável pela confiança do público na corporação, e espera-se que esta cuide sempre para manter um ambiente seguro. É função de todo o elenco garantir a segurança, tanto dos convidados como dos membros da equipe. Como um exemplo de segurança, podemos ver em todos os telhados das casas da *Main Street* bandeiras norte-americanas, cujos mastros, na realidade, são para-raios disfarçados, para evitar os efeitos das tempestades constantes da Flórida (WALT DISNEY PARK AND RESORTS OPERATION TRAINING, 2016).

Segundo Nader, a *Segurança* é a mais importante das quatro chaves para a companhia *Disney*. Na *Disney*, segurança é levada muito a sério. Segurança significa proteger com o máximo de esforço todas as pessoas que estão no dia a dia da *Disney*: convidados e membros do elenco. Acredita-se que cada incidente pode ser prevenido e que todos são responsáveis por criar e manter um ambiente seguro em todas as horas. São alguns exemplos da *Disney* que transmitem e proporcionam segurança: não usar o celular enquanto dirige ou enquanto caminha; segurar no corrimão; reportar incidentes imediatamente.

Segundo *Disney Institute* (2011) o padrão de atendimento da segurança requer que o bem-estar e a paz de espírito dos convidados sempre sejam prioridade. A segurança é responsável pela confiança do público na corporação, e espera-se que esta cuide sempre para manter um ambiente seguro. Ao adotar a segurança como padrão de atendimento, a *Disney* garante que as questões de segurança sejam atendidas em cada elemento dos resorts e parques

da *Disney*. Medidas de segurança, muitas vezes muito além do que exigem as normas locais, são incorporadas a atrações, sistemas de transporte, hotéis e restaurantes do resort. (DISNEY INSTITUTE, 2011).

3.5.2 COURTESY

Na *Disney*, *Cortesia* vai além de ser educado. Isso significa oferecer um serviço personalizado e amigável para cada convidado, para que eles se sintam especiais e individuais. Isso acontece tanto no palco com os convidados, quanto no backstage entre os membros de elenco, imaginheiros e parceiros. *Cortesia* é a chave para prover um serviço excepcional e padrão *Disney* (WALT DISNEY PARK AND RESORTS OPERATION TRAINING, 2016). Exemplos de atitudes consideradas corteses pela *Disney*: sorrir e fazer contato olho-a-olho; contato verbal com os convidados; cumprimentar cada um dos convidados.

Assim como a *Segurança*, a *Cortesia* demonstra grande parte do que a *Disney* representa na questão de serviço excepcional. Essa key é verdadeiramente trazida à vida com os membros de elenco, como membros individuais, pois estão na linha de frente no atendimento e estão em contato direto com os convidados. Além disso, a *Cortesia* é muito importante entre os próprios membros do elenco, tanto no palco quanto fora dele, e são salientados com veemência nos treinamentos e bastidores (WALT DISNEY PARK AND RESORTS OPERATION TRAINING, 2016).

A *Cortesia* é o segundo ponto principal. Todos os convidados recebem tratamento *VIP*, - realizar esse padrão implica mais do que simplesmente tratar as pessoas como gostaríamos de ser tratados; implica tratá-las como elas querem ser tratadas, com reconhecimento e respeito por suas emoções, habilidades e culturas (DISNEY INSTITUTE, 2011) - garantindo a reputação da corporação de ter “os funcionários mais amigáveis do mundo”; para que isso funcione, as pessoas devem ser aceitas como são. O elenco é preparado para ter todas as respostas para todas as dúvidas; dar um toque pessoal ao sorrir, usando de palavras gentis e tratando cada convidado como único. As lojas estão sempre abertas, como se dessem boas-vindas aos hóspedes que estão entrando no parque, uma vez que portas fechadas intimidam as pessoas (WALT DISNEY PARK AND RESORTS OPERATION TRAINING, 2016).

3.5.3 SHOW

Na *Disney*, todos trabalham para criar o que eles se referem como *Show*, completo com os cenários, sons, aromas e experiências. Isso também inclui os trajes e como eles se apresentam. O *Show* e atenção aos detalhes os separam de outros parques temáticos, mantendo

a magia viva para os convidados e imersos em uma história (WALT DISNEY PARK AND RESORTS OPERATION TRAINING, 2016).

Em qualquer *Show*, são as pessoas que o fazem ser verdadeiramente um sucesso. Na *Disney*, são os membros de elenco e imaginheiros - no palco e no *backstage* - quem criam a magia para os convidados (WALT DISNEY PARK AND RESORTS OPERATION TRAINING, 2016). Exemplos de *Show: Disney Look* - padrões de vestimenta e estética apropriadas; manter o personagem; manter as áreas limpas e arrumadas.

O *Show* no palco deve ser perfeito e sempre tem que continuar com a melhor situação. O visual é parte importante do show, as fantasias e os trajes devem estar sempre limpos, a aparência, tudo tem de ser bem-cuidado. A presença no palco é importante, logo não é permitido comer, beber, mascar chicletes, fumar, sentar-se, etc., “no palco”. Ter uma atitude de palco positiva é parte da manutenção da imagem de qualidade. A banda que toca na entrada da *Main Street* pela manhã é um exemplo disso. Os músicos vão tocando, andando e cumprimentando os visitantes, sempre sorrindo. Eles nunca param de tocar para pedir licença para passar (NADER, 2007).

O padrão de atendimento do espetáculo requer entretenimento excepcional e ininterrupto para os convidados. O tema do atendimento exige “o melhor em entretenimento”, e do mais alto nível, o que significa uma apresentação contínua do começo ao fim da estadia de um convidado no resort. O fato de os parques temáticos da *Disney* serem os mais populares do mundo é uma prova da concretização do padrão do espetáculo (DISNEY INSTITUTE, 2011).

3.5.4 EFFICIENCY

A chave *Eficiência* permite que a *Disney* continue oferecendo aos convidados a experiência excelente que deseja. Através da prática da eficiência nos mais diversos lugares de trabalho, a companhia pode reduzir custos, reduzir tempos de espera dos convidados, fazer das visitas dos convidados mais aproveitáveis e dar aos convidados o melhor aproveitamento do dinheiro deles. Maneiras que demonstram eficiência *Disney*: pontualidade; conhecer as áreas de trabalho e áreas ao redor; conhecer as posições de trabalho e recursos (WALT DISNEY PARK AND RESORTS OPERATION TRAINING, 2016).

Ao longo deste capítulo, que tem como foco no case *Disney* e suas particularidades, foi possível compreender que a estrutura excepcional do ambiente faz com que os consumidores sejam envolvidos por diversos detalhes e resultando em suas ações e motivações, como visto no capítulo anterior de “Marketing de serviços e a visão do consumidor”. Além disso, a criatividade e os detalhes fazem com que o consumidor não apenas compre o serviço, mas

também se encantem por sua marca.

Para complementar a discussão, no próximo capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa que trazem ao estudo a visão do consumidor. Através da análise e interpretação dos dados obtidos, é feita uma reflexão com referência às teorias previamente expostas.

4 ENCANTAMENTO DISNEY NA VISÃO DO CONSUMIDOR

Tendo em vista a necessidade de entender como é a percepção do encantamento dos visitantes do complexo da *Walt Disney World*, a pesquisa qualitativa é a mais indicada para este processo. Pode-se afirmar isso, pois para realização da análise desse conteúdo são necessários dados ligados ao público de interesse de uma maneira mais profunda e específica. Os dados qualitativos são mais detalhados e possuem embasamento na experiências e opiniões dos entrevistados, na qual o pesquisador interpreta essas informações sem possuir um modelo preestabelecido.

Os parques da *Disney* são conhecidos por contar histórias através de cada detalhe. Os ambientes possuem cheiros, texturas e visuais específicos para cada área do parque. Conforme Schlossberg (1993), um consumidor para ser encantando precisa passar por um momento de reação forte, positiva e emocional perante um produto/serviço (apud RICHARD; ROLAND; SAJEE, 1997). Após a etapa empírica, foi realizada uma tabela com o perfil dos entrevistados, que pode ser encontrada no Apêndice A deste trabalho.

A descrição principal sobre o encantamento, como já visto anteriormente, é a emoção. Dessa maneira, o encantamento depende da resposta dos consumidores durante a experiência de compra e, como se pode ver nas entrevistas feitas, as seguintes sensações foram exaltadas: magia, cativante, emoção, perfeição, sonhos, organização e incrível. A partir dessas palavras é possível ver que a *Disney* possui uma linha de estratégias para oferecer essas emoções para seus visitantes.

Sobre as experiências no dia a dia dos parques e hotéis, os entrevistados falaram sobre atendimento excepcional, momentos memoráveis, magia e ambiente limpo e acolhedor. Nessas categorias, o atendimento foi citado por sete informantes, que destacaram a organização e dedicação dos funcionários, como, por exemplo, a citação de uma informante (2) que ressaltou “Eu sempre tive momentos muito incríveis, muitas vezes proporcionados pelos *cast members*, principalmente quando fui no meu aniversário que fizeram o meu dia mais especial, foram experiências únicas e memoráveis”.

[No dia a dia dos parques e hotéis, o que você experienciou?] Experienciei o máximo que consegui, porque a Disney tem muito a oferecer a todos os momentos e lugares pros guests. Desde o transporte para os parques, os caminhos que pode andar a pé que são maravilhosos, até as atrações, 'mimos' e serviço excelentes. (Entrevistado 7).

[No dia a dia dos parques e hotéis, o que você experienciou?] Muita magia, muitos sorrisos, muita diversão, limpeza, organização, pontualidade. (Entrevistado 10).

De acordo com Christophe e Rimé (1997), a empresa tem que entregar para os consumidores emoções intensas para que as pessoas criem engajamento com a marca e espalhem seus sentimentos para próximos (CHRISTOPHE E RIMÉ APUD RICHARD; ROLAND; SAJEE, 1997). Com a ajuda da comunicação, suas ferramentas baseadas em estratégias e objetivos, a *Disney* gera sensações positivas em seus consumidores.

A corporação *Disney* apenas prepara surpresas positivas para seus consumidores e se, por acaso, alguma surpresa desagradável acontecer, os funcionários da companhia fazem de tudo para reverter a situação. O efeito surpresa difere dependendo do envolvimento, humor, sexo, idade, expertise, personalidade e também o contexto que o consumidor está inserido, conforme Venhamme e Snelder (2001) (apud AITALARÁN, 2003). Durante a experiência de consumo do consumidor, se for acionada alguma emoção forte, de preferência sentimentos positivos, mais facilmente será retido na memória aquele momento. Esse momento guardado na mente do consumidor se integrará na concepção de satisfação, de acordo com Meyer (1997), pois o princípio da surpresa é interromper uma ação e dar foco para aquilo que gerou tal sentimento (apud ALMEIDA, 2003).

Segundo Venhamme (2002), com o nível de satisfação alto, antecedido de performance, Afeto positivo e surpresa, o consumidor tende a ser encantado (apud ALMEIDA, 2003). Mas pessoas que estão em um nível extremo de alegria e felicidade, também podem ser levadas ao encantamento, sem a surpresa, conforme Kumar (2001), que faz seu contraponto neste estudo. Uma pessoa engajada com a situação de compra não necessita ser surpreendida para ser encantada. As empresas devem envolver seus consumidores através de um contato físico e psicológico, com a companhia em si, produtos e serviços. Como podemos ver nas entrevistas, a *Disney* é um case de sucesso, quando se fala em engajamento com o consumidor.

Mesmo todos os parques tendo detalhes especiais e atrações importantes, o *Magic Kingdom* é o parque preferido dos entrevistados (apenas um entrevistado tinha como preferência o *Animal Kingdom*). Esse parque trouxe falas sobre a magia, as áreas temáticas, os shows e as atrações. Todos entrevistados citaram a magia como ponto principal da preferência dos parques e pelos seus ambientes em geral, que transportam para o mundo da fantasia. Outro fator relevante foram as áreas temáticas, que transbordam detalhes através de músicas, cheiros, limpeza e personagens. A fala do Entrevistado 3 exemplifica o assunto: “Mesmo sendo um parque com menos atrações para adultos, ele me encantou por ter todas as histórias que eu ouvia quando criança em forma real, acho que a magia que aquele lugar transborda me fez amá-lo a cada visita. Também não me importava de usar as orelhas de Mickey, com brilhos e coisas infantis, porque eu estava em um ambiente que todo mundo volta a ser criança”.

[Qual o parque que você se sentiu mais foi encantado? O que te atraiu nele? Porque?]
A diversidade que se encontra no Magic Kingdom é enorme, existem várias áreas temáticas e cada uma delas cheia de detalhes. (Entrevistado 6).

[Qual o parque que você se sentiu mais foi encantado? O que te atraiu nele? Porque?]
Toda a magia do parque, as atrações, o ambiente, as músicas e especialmente o Wishes, show de fogos a noite. (Entrevistado 1)

Segundo Sant'anna (1998), para usufruir desse desejo do consumidor existem três fatores que influenciam no encantamento do consumidor: Sugestão, Imitação e Empatia. Ao analisar as entrevistas, foi possível perceber uma forte influência da Sugestão principalmente pelo aspecto indireto dos parques da *Disney* depositando na mente do consumidor uma ideia e deixa ela por si própria. No caso, todo o ambiente, as atrações, as músicas, os cheiros, os shows e o castelo onipresente sugestionam toda experiência positiva e alegre dos parques, ocasionando inclusive no sentimento de magia, mundo encantado ou fantasia trazidas nos relatos dos informantes.

Já sobre o fator Imitação, Sant'anna (1998) diz que tem como base a noção que os seres humanos agem de uma maneira porque já viram outra pessoa agindo daquela forma. “Nossas crenças, nossos hábitos são em grande parte ditadas pelo que fazem os outros” (SANT'ANNA, 1998, p.93). A Imitação está fortemente ligado à moda, pois as pessoas copiam as roupas, penteados, músicas, estilos de vidas, gírias, sentimentos, dos outros, transformando todos estes elementos em certo modismo. Dessa forma, pode-se perceber que a fala do Entrevistado 3 afirma essa a teoria. O ambiente *Disney* trazia conforto para se usar acessórios de cabeça e fantasias, uma vez que outras pessoas também estavam fazendo uso dos mesmos. O ar de magia e encanto faz com que os consumidores sintam-se à vontade nos parques e tenham uma experiência ligada ao ambiente em que se encontram.

Tanto pessoas alegres no processo de compra, quanto pessoas surpreendidas, podem estar encantadas. A *Disney* procura criar experiências para todos os visitantes, mas elas nunca serão exatamente iguais, ou seja, a pessoa A pode ter uma experiência completamente diversa em relação à pessoa B e ambas saírem felizes, encantadas e com memórias alegres. A corporação *Disney* faz um enorme esforço para que todos os visitantes dos parques fiquem extremamente contentes com a sua experiência, fiquem encantados com tudo que aconteceu e que as memórias geradas sejam guardadas para sempre.

A magia é um dos pontos principais da experiência na *Disney*, que se revela caracterizando todo o sentimento sobre o local. Sobre a experiência ter superado expectativas, os informantes responderam sobre a magia, sobre a experiência em todas as partes do parque,

sobre as atrações e sobre o atendimento excepcional aos consumidores. A mais citada foi a magia, uma vez que sentiram-se encantados por todos os detalhes, que transportam a vida real aos contos de fadas. A fala do Entrevistado 8 exemplifica essa questão: “É tudo mágico, me sinto num conto de fadas, como eu fosse parte daquilo”.

[A experiência excedeu suas expectativas? Como?] Cada momento nos parques já é incrível, mas com o atendimento excepcional dos cast members, a viagem ficou ainda melhor! (Entrevistado 3).

[A experiência excedeu suas expectativas? Como?] Porque mesmo que tenha algo que não agrade, alguma cara feia, não supera as felicidades que a Disney traz. (Entrevistado 7).

[A experiência excedeu suas expectativas? Como?] Sempre supera minhas expectativas no atendimento direto ao consumidor. (Entrevistado 1).

Gerar emoções é um ponto imprescindível para que ocorra encantamento, de acordo com o executivo *Knoll Group* (SCHLOSSBERG, 1993, apud RICHARD; ROLAND; SAJEE, 1997). A companhia *Disney* faz questão de gerar emoções em todas atrações, brinquedos e shows que faz. Para que os consumidores, de acordo com Almeida (2003), falem coisas boas da marca, se mantenham leais, estejam dispostas a pagarem preços diferenciados pelos seus produtos e serviços, tenham vontade e realizem a recompra, é necessário que haja o encantamento.

A etapa empírica requisitava que os entrevistados tivessem visitado à *Disney* no mínimo duas vezes nos últimos dois anos. Os entrevistados 9 e 10 estiveram nos parques mais de seis vezes, trazendo a fala do autor Solomon (2011), que afirma com que a compra repetida é também um sinônimo de atitude positiva em relação à marca. Ou seja, a fidelidade de repetição não é apenas hábito, mas sim um apego emocional. Ainda segundo o autor, é muito mais difícil vender algo novamente do que vendê-la apenas uma vez.

De acordo com os entrevistados, todas essas situações positivas de pós-compra são perceptíveis e que a experiência dentro da *Disney* foram uma das melhores de suas vidas. A respeito da comparação da viagem da *Disney* com outras experiências de viagem, os informantes ressaltaram que a *Disney* foi a melhor experiência que tiveram, outros disseram ser uma das preferidas que já vivenciaram e um informante respondeu que não foi a melhor. O aspecto mais citado foi sobre a *Disney* ser a melhor experiência de viagem que já tiveram até agora, onde informaram que nada é igual à *Disney* pela sua magia e perfeição. O entrevistado

7 ressalta em sua fala: “porque é o lugar mais mágico, perfeito, fantástico e realizador de sonhos que existe!”

[Comparado a outros tipos de experiência em viagens que você teve, você consideraria a visita à Disney a melhor que já teve?] Com certeza está no meu top 5, talvez em primeiro lugar, mas também tive outras experiências muito boas em viagens, mas nada igual à Disney. (Entrevistado 3)

[Comparado a outros tipos de experiência em viagens que você teve, você consideraria a visita à Disney a melhor que já teve?] Sim, demais! Foi uma das melhores experiências da minha vida. (Entrevistado 10)

Compreende-se que a *Disney* tem seu foco na experiência do consumidor e tenta evitar de inúmeras maneiras qualquer tipo de insatisfação. Tem como objetivo gerar memórias felizes que são transformadas em sentimentos positivos sobre a corporação e todos os serviços prestados por ela. Os funcionários sempre estão prontos para atender e reverter as situações desagradáveis. Através dos recursos ensinados pela *Disney*, as *4 Keys* atuam para uma experiência inesquecível para todos os consumidores.

Segundo Solomon (2011), acredita-se que um consumidor fiel à marca tem mais do que simplesmente uma atitude positiva – ele é apaixonado pelo produto. Os entrevistados em suas respostas demonstram um sentimento de carinho e realização ao referenciar a *Disney*. Acreditam que o local é perfeito e que gera memórias felizes, traduzindo-se em um sentimento duradouro da marca na vida dos entrevistados.

Um dos segredos para atingir a magia são as quatro chaves do sucesso, *Disney's Keys to the Kingdom* - literalmente, Chaves do Reino. Esses quatro princípios, extraídos da filosofia de Walt, contribuem para o sucesso da companhia: *Segurança, Cortesia, Show e Eficiência*.

Walt fez questão de estabelecer esses quatro valores, ele tinha o bom-senso de reconhecer quando a situação determinava que um deles se sobrepusesse a outro ou quando a combinação de dois ou mais valores seria mais bem-aplicada. Assim, jamais admitiria colocar em risco a segurança do convidado. Isso significava que, por exemplo, se uma criança estivesse correndo algum tipo de risco em alguma atração, a cortesia, o show e a eficiência eram temporariamente deixados de lado até que a situação de risco fosse corrigida.

A respeito da segurança oferecida dentro dos parques, os entrevistados responderam que consideram seguros o ambiente em geral dos parques, os cast members com suas orientações, as atrações com suas sinalizações e problemas com intempéries, solução de problemas com magical moments e ações que resultam em uma experiência positiva para o consumidor. Nove de dez entrevistados citaram os ambientes dos parques e hotéis sempre muito seguros e sem necessidade de preocupações com qualquer mínimo detalhe.

Na fala do Entrevistado 7, foi possível identificar todos os pontos citados também pelos

outros entrevistados, todos em apenas uma fala:

A segurança que existe na *Disney* é muito presente em toda experiência no parque, pois eles são muito preocupados com a experiência positiva do consumidor, então é imprescindível que não aconteça nada com os consumidores que possam estragar a magia. Se ferir fisicamente pode ser um grande fator para estragar uma viagem, por isso a *Disney* se preocupa em informar seus consumidores como entrar dentro de um brinquedo, como colocar cintos e etc. Além disso, quando eles percebem algum "erro"/"estrago" em alguma atração, essa atração é fechada com rapidez para evitar qualquer ferimento. Também na entrada no parque, a questão segurança é "gritante", pois as pessoas e bolsas são revistadas para que não entre nos parques nada que possa ferir alguém. No parque podemos ver seguranças e pessoas para pedir ajuda. Uma experiência pessoal sobre segurança na *Disney*, foi na atração do *Pooh* no *Magic Kingdom*, no qual o brinquedo foi parado por algum problema, e todas as pessoas que estavam dentro foram retiradas com cuidado e além disso conseguiram fazer um *Magical Moment* entregando para os consumidores um fast pass que podíamos usar em qualquer atração.

Nesse contexto, de acordo com Kotler e Keller (2006), é identificado a ligação entre a lucratividade da empresa, a qualidade do serviço e o contentamento do consumidor. Dessa forma, a prioridade do consumidor deve estabelecer as estratégias e ações da empresa, a fim de elevar a qualidade do que é ofertado. Segurança é a prioridade da *Disney* em todos os seus ambientes, pois se esta tivesse sido ameaçada, os visitantes não retornariam aos parques. Isso é válido para os consumidores tanto nas atrações como montanhas-russa quanto no ambiente como um todo.

Ainda sobre segurança, o Entrevistados 10 e o 6 tiveram os seguintes pensamentos:

[Se viu *Segurança*, onde/como foi? Porque?] Na preparação do parque para os shows. Os cast member tem todo o cuidado para orientar os convidados e delimitar espaços. também pude observar segurança na manutenção das atrações (Entrevistado 10).

[Se viu *Segurança*, onde/como foi? Porque?] Sim, logo na entrada dos parques já nota-se uma preocupação da *Disney* com a segurança de seus visitantes, além da preocupação interna dos funcionários em manter a segurança em primeiro lugar (Entrevistado 6).

A *Cortesia* é o segundo ponto principal. Todos os convidados recebem tratamento *VIP*, garantindo a reputação da corporação de ter “os funcionários mais amigáveis do mundo”; para que isso funcione, as pessoas devem ser aceitas como são. O elenco é preparado para ter todas as respostas para todas as dúvidas; dar um toque pessoal ao sorrir, usando de palavras gentis e tratando cada convidado como único. As lojas estão sempre abertas, como se dessem boas-vindas aos hóspedes que estão entrando no parque. Portas fechadas intimidam as pessoas.

Quando os entrevistados falaram sobre a *Cortesia* vista no parque, descreveram os cast members e as facilidades do parque, como por exemplo, não ter catracas no parque. Todos os

informantes citaram os *Cast Members* e a fala do Informante 3 chama atenção pela importância do funcionário dentro do parque para garantir uma experiência excelente para todos os *guests*:

Cortesia está em todo o lugar, em todos os atendimentos, em todos os funcionários. Todos que trabalham sempre estão ali para ajudar em tudo que puder. Estão preocupados em mostrar que se importam com o consumidor, mesmo que não possam resolver o problema. Eles são gentis e se mostram realmente preocupados.

Ainda sobre *Cortesia*, os entrevistados relataram as seguintes perspectivas:

[Se viu *Cortesia*, onde/como foi? Porque?] Na última vez que eu fui na *Disney*, estava atrás do balde de pipoca da cinderela e para todos os funcionários que eu perguntava sobre, mesmo não podendo resolver, pois não havia mais o balde, eram muito simpáticos e sempre faziam "mais" do que podiam para tentar achar o balde. (Entrevistado 8)

[Se viu *Cortesia*, onde/como foi? Porque?] O serviço de package pickup, de delivery de compras pro hotel, o transporte gratuito para todos os locais dentro do *Walt Disney World*, até mesmo do aeroporto até o hotel, não ter catracas nas entradas de parques, cast members felizes e dispostos, etc (Entrevistado 6).

[Se viu *Cortesia*, onde/como foi? Porque?] As pessoas são respeitosas e atenciosas e sempre fazem de tudo para nos ajudar ao máximo (Entrevistado 10).

Dessa forma, é possível perceber que os grandes responsáveis pela *Cortesia* na *Disney* são os *Cast Members*. Os funcionários na linha de frente têm grande contato com os consumidores e trazem no atendimento grande relevância para a satisfação positiva do consumidor dentro do complexo.

O *Show* no palco deve ser impecável e sempre deve continuar. As roupas também são muito importantes para o *Show*, nas quais devem estar em ótimo estado e limpas. Cabelo, unhas, maquiagem e barba são analisados pelos superiores antes de entrar no palco. A postura é importante, por isso não se permite comer, beber, mascar chicletes, fumar, sentar-se, etc., “no palco”. Ter uma atitude positiva é parte da imagem de qualidade. A banda que toca na entrada da *Main Street* pela manhã é um exemplo disso. Os músicos vão tocando, andando e cumprimentando os visitantes, sempre sorrindo. Eles nunca param de tocar para pedir licença para passar.

Sobre o *Show* visto no parque, os informantes ressaltaram os cast members, o cenário dos parques e o bem estar de sentir totalmente nas informações que recebe. A categoria mais citada foi sobre o atendimento e os cast members, que são vistos como responsáveis pela construção da identidade de cada área do parque. Como exemplo, a fala de um dos informantes: Em todos os lugares da *Disney* (hotéis/*Disney Springs*/parques) quando os cast members vêem uma criança vestida de um personagem, eles a chamam pelo nome da personagem e a tratam

como tal. Exemplo: “Bom dia, Moana” (criança vestida com a roupa da Moana).

[Se viu *Show*, onde/como foi? Porque?] Na *Disney* tudo é um *Show*. Luzes, cenários, personagens, artigos para comprar, som, chão, brinquedos, atrações. Tudo faz parte de um grande filme no qual a *Disney* nos faz nos sentir dentro. Tudo é tão espetacular que nos faz esquecer do mundo real e nos faz imergir num mundo novo, feliz, perfeito, de sonhos e contos de fadas. (Entrevistado 8).

[Se viu *Show*, onde/como foi? Porque?] Acho que tudo na *Disney* é show, mas ter o local sempre limpo e organizado me chama muita a atenção. (Entrevistado 8).

Na definição de Limeira (2007), o comportamento do consumidor significa as várias informações e reações dos mesmos, que ocorrem como resultado de estímulos variados que influenciam o comportamento de compra de produtos. Esses estímulos são provenientes dos fatores ambientais e a existencia de aspectos psicológicos levam o consumidor a se comportar de certo modo. Dessa forma, é possível destacar que o ambiente organizado, limpo e detalhado da *Disney*, bem como a imponência dos shows e construções, influenciam no sentimento do visitante em relação aos parques, pois criam dados que serão memorizados sensorialmente ou permanentemente.

A *Eficiência*, para que ocorra, exige trabalho de equipe para a condução de um *Show* tranquilo e bem realizado. A *Eficiência* deve realçar as qualidades do *Show*, mas nunca prejudicar a segurança ou a cortesia. A filosofia é: “Nós trabalhamos enquanto os demais se divertem, chova ou faça sol, 365 dias por ano”. Um exemplo de eficiência é a existência de ar-condicionado dentro dos edifícios, até as lojas que ficam com as portas abertas, mesmo que se gaste mais energia elétrica. Um outro exemplo da grande eficiência *Disney* que não é percebido é a inclinação da rampa de entrada da *Main Street*. Quando chegamos ao parque pela manhã, estamos descansados e não percebemos a subida, mas, ao sair, já cansados de um dia de diversão, a descida é uma pequena ajuda. São detalhes como esses que transformaram a companhia em uma das melhores do mundo.

A respeito da *Eficiência* vista no parque, os informantes ressaltaram o atendimento eficiente dos cast members, as atrações com filas organizadas e o ambiente dos parques. Todos os informantes ressaltaram a importância dos funcionários, com sua rapidez, magical moments e formas de superar as expectativas dos *guests*, bem como recursos utilizados para trazer mais agilidade e benefícios, como os *Fast Pass* (recurso para pular filas), magic bands (forma de pagamento facilitada com uma pulseira) e *Photopass* (fotógrafos profissionais pelo parque). A fala do Entrevistado 9 representa bem a eficiência *Disney*:

Eficiência eu diria que está em todos os aspectos da *Disney*. Na segurança, no show, na cortesia, em tudo. Eles são experts em eficiência, pois não importa o projeto, empreendimento, filme, brinquedo, marketing, atendimento, tudo é perfeito e

maravilhoso. Os funcionários são ensinados a serem o mais eficientes possíveis, ajudar o consumidor em tudo que eles podem. Uma vez que eu fui no Hollywood, eu queria muito ver o espetáculo *Fantasmic* mas tinha lotado. Imediatamente fui até o *Guest service* e contei para o atendente como estava chateada, pois era meu espetáculo favorito e na mesma hora, sem questionar ele me deu 7 ingressos para eu voltar com toda minha família que estava lá comigo para ver o espetáculo outro dia! O melhor magical moment de todos e nota mil em eficiência.

Outros entrevistados tiveram as seguintes respostas ao serem questionados sobre eficiência, relatando com mais precisão *features* da *Disney* que traziam valor para eles:

[Se viu *Eficiência*, onde/como foi? Porque?] A *magic band* era muito fácil para pagamento e entrada nas filas. Sem preocupação com ingressos e perda de papéis. (Entrevistado 1)

[Se viu *Eficiência*, onde/como foi? Porque?] A *magic band* que elimina vários objetos que precisam ser carregados junto com você pelo parque/hotel. (Entrevistado 7)

[Se viu *Eficiência*, onde/como foi? Porque?] Quando eu tive alguns problemas com *Fast Pass*, os *cast members* resolveram rapidamente e quando eu precisei trocar algum produto no parque. (Entrevistado 3)

[Se viu *Eficiência*, onde/como foi? Porque?] Sim, muitos funcionários vão além de suas funções para deixar nossa visita ainda melhor. (Entrevistado 2)

Mais uma vez os funcionários são fortemente citados por outra *key*, a *Eficiência*. Dessa forma, é possível perceber a força do treinamento da *Disney* para que a experiência do consumidor seja sempre excelente e cheia de facilidades. Os padrões de atendimento estabelecem os critérios para ações necessárias para concretizar o tema do atendimento e servem como medidas para o atendimento de qualidade. De posse dessas quatro ferramentas, que garantem o sucesso da maior companhia de entretenimento do planeta, qualquer empresa poderá desenvolver a melhor aptidão profissional de seus setores de ação.

Segundo Las Casas (2008), as pessoas são tão importantes nos serviços que a sua atuação precisa ser planejada, pois as atuações dos mesmos podem gerar uma boa ou má impressão, o que influencia fortemente na qualidade dos serviços. Sendo assim, as pessoas se tornam um dos elementos mais importantes, sobretudo em razão da variabilidade dos serviços, ou seja, a qualidade dos serviços pode se alterar dependendo “de quem os fornece, bem como de quando quando, onde e como são fornecidos”. Portanto, uma boa aparência, uma educação/cordialidade, compromisso, dedicação e até mesmo o nível de cultura influenciaram na criação de uma imagem positiva e de respeito da corporação junto aos consumidores. Esses aspectos são trazidos pelos funcionários em todos os atendimentos prestados aos consumidores, nos quais possuem um agir mais teatral, é construída a ideia que não usam uniformes, mas sim

fantasias, tudo para criar um espetáculo contínuo. Além disso, os entrevistados trouxeram em suas falas a identificação da simpatia e cordialidade dos funcionários da *Disney*, uma vez que estão sempre dispostos a fazer tudo para superar as expectativas dos convidados.

As *4 Keys* são apresentadas para os funcionários durante os treinamentos e em diversos locais de backstage, em quadros e avisos. Os princípios *Disney* são fundamentais para as atitudes dos funcionários, pois dessa forma se preserva o padrão de qualidade do atendimento, bem como a solução de problemas. Durante as entrevistas, foram identificadas através das falas dos informantes, a importância das *4 Keys*. Os informantes, mesmo não conhecendo os pilares *Disney*, absorveram cada uma delas através do que observaram em suas visitas ao parque.

De acordo com Mattila e Wirtz (2000), a ativação está ligada ao prazer, na qual um ambiente propício e agradável gera uma experiência de compra satisfatória (apud ALMEIDA, 2003). A *Disney* presta atenção em todos os detalhes possíveis para que os parques sejam o melhor local para aproveitar o dia com família e amigos, a corporação está preocupada com que os visitantes estejam imersos naquele novo mundo mágico.

São muitas as formas de ser encantado pela *Disney*, desde pequenos detalhes até a grandiosidade de um castelo com fogos de artifício. Sobre as experiências dentro dos parques que trouxeram sentimentos bons pela *Disney*, os informantes ressaltaram as atrações e encontro com os personagens, a magia proporcionada, os cast members e o ambiente organizado e limpo. Os tópicos mais citados foram as atrações, a magia e os cast members, em relação aos quais foi ressaltada a importância do encontro com os personagens, com lembranças dos filmes de infância e a importância dos cast members ao proporcionar momentos especiais. Na fala de um dos entrevistados, pode-se perceber todos os tópicos citados pelos outros informantes: “Quando fui atendida com muita atenção por alguns dos membros de elenco, quando eles se ofereceram pra tirar fotos, me deram comida de graça pra provar. As atrações, os cheiros, a limpeza, tudo é perfeito na *Disney*”.

[Qual experiência dentro dos parques te trouxe sentimentos bons pelos parques da *Disney*? Como?] Tudo no parque acrescenta na experiência. Ver o castelo da cinderela de noite com projeções e os fogos de artifício, até me encontrar com o tigrão andando no parque, tomar um sorvete em forma de mickey, comprar o copo da bela a fera, etc... tudo complementa a experiência, tudo deixa ela única, completa e perfeita. (Entrevistado 7)

[Qual experiência dentro dos parques te trouxe sentimentos bons pelos parques da *Disney*? Como?] Foi todo o carinho que sentimos quando estamos lá, toda a felicidade que é passada para nós, e quando chega o final de dia e vem o show de fogos a gente percebe isso tudo, é a melhor parte do dia. (Entrevistado 5)

Uma empresa centrada no relacionamento com o consumidor requer grandes esforços. Segundo Solomon (2011), o segredo da vantagem competitiva entre as empresas é manter o foco no consumidor e humanizar muito mais as relações para ganhar mercado. No caso *Disney*, a humanização está presente através dos funcionários dos parques e fortemente reconhecido pelos consumidores através do contato nos atendimentos que superam expectativas.

Os informantes citaram as 4 *Keys* de diferentes maneiras para representar a experiência positiva dentro dos parques. Os *Cast Members* no carinho, ou seja, a *key Cortesia*. Já o castelo da Cinderela, com seus fogos de artifício, representa a *key Show*.

A companhia ensinou eles que para criar felicidade e magia é necessário contar histórias, fazer que experiências imersivas, onde cada um que passar pelos parques da *Disney*, nunca esqueçam desses momentos e fazer sempre o melhor serviço possível para os seus visitantes, para que assim seja criado um laço emocional com os consumidores, exatamente como os filmes da marca conseguem através dos seus personagens criar os “felizes para sempre”.

[Se viu *Show*, onde/como foi? Porque?] na postura dos membros de elenco quando eles se utilizam de certas frases de efeito para introduzir os convidados em histórias. Os uniformes também. (Entrevistado 1)

[Se viu *Show*, onde/como foi? Porque?] A todo momento, roupas e cenários diferentes pra cada tema do parque, como existe até linguagens diferentes [...] (Entrevistado 6)

As frases de efeito são introduzidas aos funcionários para introduzir os *guests* em determinado local. Cada área possui a sua linguagem e sua forma de se aproximar e contar histórias. Na *Fantasyland*, área próxima ao castelo, todos são chamados de príncipes ou princesas. Essa identificação de linguagem faz com que os consumidores se sintam cada vez mais imersos na história e no local em que se encontram.

Os *Cast Members* transformam a experiência dos *guests* através das práticas eficientes que podem proporcionar. À respeito da comunicação da *Disney*, os informantes responderam sobre os *Cast Members* e sobre o bem estar dentro dos parques pelas informações em impressos e auto-falantes. Com maior repetição de respostas, os *cast members* foram os mais lembrados pela forma que estão sempre disponíveis e solícitos a responder dúvidas. Através do bom atendimento e comunicação proativa, uma das informantes sinalizou: “Faz com que as pessoas se sintam parte daquilo, parte do filme que eles estão ‘contado’ dentro do parque, faz com que a experiência seja completa, pois nos faz uma imersão dos consumidores dentro dos contos de fadas” enquanto outro apontou sobre o ambiente “Muito boa. Além de anunciarem atrações por áudios espalhados pelo parque, eles disponibilizam em várias áreas folhetos com o mapa do parque e diversas informações, e os *cast members* sempre estão solícitos a responder às dúvidas

dos guests”.

O estado da Flórida é conhecido por sua variedade de parques de diversões. Localizados próximos a *Disney*, os concorrentes também fazem parte do roteiro dos turistas. Quando os entrevistados responderam sobre a comparação com os outros parques concorrentes visitados, os informantes ressaltaram a preferência pela *Disney* e a preferência pelas atrações dos outros parques, com mais adrenalina. As respostas mais citadas envolveram a preferência pela *Disney*, pela importância que tem com os detalhes e a magia que consegue transmitir. Uma das falas resume o sentimento dos entrevistados: “Os outros parques são muito mais ‘padrão’ dentro de parques de diversão, não possuem a magia que a *Disney* consegue transmitir”.

[Visitou algum parque concorrente? Se sim, gostou mais da concorrência? Porque?]
Não, apesar de amar as atrações da concorrência, não se sente a mesma energia que nos parques da *Disney*. (Entrevistado 6)

[Visitou algum parque concorrente? Se sim, gostou mais da concorrência? Porque?]
Disney sempre será meu preferido pela magia que proporciona. Fico feliz de estar em um ambiente tão organizado e shows espetaculares. (Entrevistado 10)

[Visitou algum parque concorrente? Se sim, gostou mais da concorrência? Porque?]
Gostei mais das atrações 3Ds. São mais realistas e proporcionam mais adrenalina. (Entrevistado 4)

[Visitou algum parque concorrente? Se sim, gostou mais da concorrência? Porque?]
Gostei bastante dos brinquedos mais radicais (Entrevistado 4)

Dessa forma, percebe-se a preferência de alguns entrevistados quanto à tecnologia e adrenalina dos brinquedos dos outros parques. Contudo, a importância das histórias contadas através da magia *Disney* acaba sendo o grande diferencial para o público, uma vez que os parques possuem grandes detalhes temáticos que encantam a quem os visita.

Segundo Greenberg (2011), a experiência obtida através do serviço vai determinar o comportamento do consumidor. Uma experiência positiva vai fidelizá-lo com a marca e a tendenciá-lo a comprar aquele mesmo produto novamente. Já quando a experiência é ruim, a propensão é ser atraído pela concorrência. Assim, através da análise desse questionamento sobre a concorrência, a *Disney* mostra sua capacidade de reconhecer os seus consumidores, pois a maioria dos entrevistados têm preferência pela corporação.

Segundo Mainardes (2006), os consumidores estão mais exigentes e preparados, o que acabou gerando mudanças nos aspectos comerciais, institucionais e nos hábitos de consumo. Complementa-se então que a *Disney* atua para um consumidor rigoroso que espera sempre os melhores experiências, onde a tecnologia da concorrência não é suficiente para superar os detalhes criativos e atendimento excepcional proporcionado pela corporação.

Sobre os sentimentos bons proporcionados pela visita a *Disney*, os entrevistados

ressaltaram as atrações e encontro com os personagens, a magia proporcionada, os cast members e o ambiente organizado e limpo. Os tópicos mais citados foram as atrações, a magia e os cast members nos quais foram ressaltadas a importância do encontro com os personagens, com lembranças dos filmes de infância e a importância dos cast members ao proporcionar momentos especiais. Em uma das falas dos entrevistados, pode-se perceber todos os tópicos citados pelos outros informantes: “Quando fui atendida com muita atenção por alguns dos membros de elenco, quando eles se ofereceram pra tirar fotos, me deram comida de graça pra provar. As atrações, os cheiros, a limpeza, tudo é perfeito na *Disney*”.

[Qual experiência dentro dos parques te trouxe sentimentos bons pelos parques da *Disney*? Como?] O teatro da bela e a fera do Hollywood Studios é meu favorito! é lindo ver os personagens interpretando ali ao vivo um desenho que você assistia na infância, com cenas e músicas impactantes. (Entrevistado 2)

A *Disney* é conhecida pela seu ambiente perfeito e organizado. Quando questionados sobre serem transportados para outra realidade, as respostas foram todas positivas, sendo especificadas em categorias como fantasia, sonho, atenção aos detalhes e ambientação. As mais citadas foram a fantasia e o sonho, uma vez que os parques desenvolvem uma experiência fora da realidade do dia a dia, com muita perfeição e eficiência. A perfeição nos detalhes e a ambientação trazem a cada área um sentimento específico, sempre com muita perfeição. A fala do Entrevistado 7: “Absolutamente. Porque tudo que a *Disney* faz é de outro mundo. é tudo perfeito, tudo pensado para nos levar para uma outra dimensão, para nos sentirmos crianças de novo, inclusive quando lembramos dos filmes que via quando era pequeno”.

[Sentiu-se transportado para outra realidade? Porque?] Sim, por conta do cenário, as roupas dos funcionários, o cheiro, o clima.. tudo. (Entrevistado 2)

[Sentiu-se transportado para outra realidade? Porque?] Sim, muitos motivos... primeiramente que os parques não são iguais a minha realidade, contam histórias de fantasia, filmes, etc. (Entrevistado 3)

Segundo Blackwell, Miniard e Engel (2005), o comportamento do consumidor utiliza diversos conhecimentos para se sustentar, como por exemplo, a psicologia. Nesse caso, a identificação do entrevistado com a sua infância e à lembrança dos desenhos que fizeram parte de um momento significativo da sua vida influencia na experiência dentro dos parques e que suporta a experiência positiva. Traz consigo o sentimento de perfeição, de um ambiente fora do comum e de nostalgia.

A magia é fortemente citada na maioria das respostas dos entrevistados. Dessa forma, além de suas peculiaridades, as 4 *Keys* contribuem para o relacionamento com a marca, construindo laços de fidelidade e ainda, gerar memórias felizes. A *Disney* faz com que esses

sentimentos estejam sempre vivos dentro de cada um, capazes de resgatar experiências que fazem parte do entendimento sobre encantamento.

Junto das análises apresentadas, encerra-se a etapa de análise dos resultados obtidos pelas dez entrevistas realizadas com os visitantes da *Disney*. O capítulo a seguir é destinado às considerações finais, nas quais se apresentam os resultados obtidos por esta investigação e sugere possíveis abrangências de pesquisa, incluindo sugestões para novos estudos perante o campo estudado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir a trajetória do estudo, é possível refletir sobre todo o processo de pesquisa. A pesquisa teórica, acerca dos conceitos que envolvem os universos do marketing de serviços, comportamento do consumidor e encantamento, teve grande importância para a compreensão do contexto da pesquisa empírica e de toda complexidade de fatos aos quais o tema do trabalho está conectado. Foi muito enriquecedor voltar a ter contato com autores que já haviam sido estudados durante o curso de graduação e também descobrir novos autores, com suas múltiplas ideias que contribuem para o tema.

A pesquisa empírica, por sua vez, foi a parte mais enriquecedora do trabalho. O desafio de formular um roteiro de perguntas que englobassem todos os objetivos pretendidos e que pudessem envolver os consumidores, foi uma experiência interessante, assim como o momento das entrevistas individuais. Encontrar consumidores e conversar com eles sobre suas perspectivas em suas experiências na *Disney* foi muito agregador, pois foi possível perceber as diferentes formas que as *4 Keys* se relacionam no dia a dia dos parques e resorts para a construção de sentimentos positivos.

Relativamente ao tema do trabalho, percebe-se através de notícias atuais veiculadas na mídia especializada da área de comunicação, que este é um assunto crescente no âmbito estratégico das marcas, que estão tentando abrir seus horizontes, principalmente quando se fala em marketing de serviços. Já no ambiente acadêmico da UFRGS, nota-se a existência de um crescimento no número de trabalhos que se relacionam com o tema em geral, porém, sem o estudo de uma empresa específica, sem possibilitar uma visão mais detalhada do tema na perspectiva do consumidor, como este trabalho pretende.

A maior dificuldade encontrada ao longo da produção deste trabalho foi manter o distanciamento crítico do objeto de estudo, uma vez que a autora é uma grande fã da companhia *Disney* e já teve experiência de trabalho nos parques de Orlando. Através do *International College Program* a autora do trabalho pôde participar de todos os treinamentos oferecidos na *Disney University* e experienciar durante três meses a magia do ambiente *Disney*.

Refletindo-se sobre os objetivos indicados no início do trabalho, que procura principalmente compreender a visão dos consumidores sobre as *4 Keys* e como estes são encantados, os resultados encontrados foram muito positivos para a corporação *Disney*. A partir das entrevistas, percebe-se que uma parte significativa dos consumidores enxergam os princípios da *Disney* nos diversos ambientes da companhia.

Diante de toda a base teórica, pode-se compreender e responder os objetivos específicos. Perante o primeiro objetivo específico - o encantamento através da visão do consumidor – entende-se através das entrevistas realizadas que a *Disney* proporciona para seus visitantes uma imersão em um mundo cheio de fantasias. Que a corporação, através de cada detalhe do parque, cria histórias, faz que cada visitante se sinta parte de um mundo encantado. Os princípios da companhia fazem a interação com o consumidor ser muito especial. A *Disney* utiliza todos seus esforços para criar experiências mágicas para cada consumidor, desde sons, cheiros, atendimento, cores, personagens, luz, etc. A companhia utiliza técnicas e para reforçar ainda mais os estímulos dentro do parque e assim garantir uma experiência viva para cada um de seus guests. As ferramentas do marketing, junto com estratégias e objetivos trabalham a favor da marca persuadindo os visitantes do parque.

Usam técnicas para que os princípios sejam instigantes e gerem curiosidade animação, entusiasmo, felicidade, encantamento e magia. Desse modo, pode-se compreender o segundo objetivo específico - entender o valor de cada *key* – que a *Disney* utiliza 4 chaves do sucesso para encantar seus consumidores. Cada detalhe na experiência do consumidor no processo de compra é imprescindível para que o resultado seja encantamento. A *Disney* é exemplo para as outras marcas, pois ela está atenta desde como os funcionários tratam e resolvem os problemas dos seus consumidores, até em questões visuais. Dessa forma, quando a *Disney* passa confiabilidade, capacidade de resposta, segurança, empatia e os itens tangíveis do seu serviço possuem alto desempenho, a qualidade do serviço é percebida pelos consumidores, fazendo que as expectativas sejam sustentadas e impulsiona o consumidor a ser encantado.

Ao chegar no terceiro objetivo específico - histórias contadas através das *4 Keys* – a *Disney* presta atenção no máximo de detalhes possíveis para que o ambiente seja o melhor local para aproveitar uma viagem inesquecível. A corporação está preocupada com que os visitantes estejam imersos naquele novo mundo mágico e, dessa forma, cada um desses detalhes provocam diversas sensações e emoções para que a alta satisfação se transforme em encantamento. Através das *4 Keys*, os detalhes são capazes de contar histórias para os consumidores e ambientá-los em atmosferas específicas das áreas dos parques. A corporação não só está disposta apenas em satisfazer o consumidor, mas sim encantar e tornar todos os segundos dentro do parque sejam memoráveis.

Como foi visto na análise, é perceptível que a corporação encontrou a fórmula do encantamento, pois cada momento vivido dentro do parque gera o sentimento de alegria, de experiências inesquecíveis dentro do complexo da corporação. Se sabe que as pessoas não são

encantadas do mesmo jeito, pois idade, as experiências passadas, características psicológicas influenciam nas emoções que a pessoa vai sentir, e perante a esse problema, a *Disney* consegue obter sucesso em entregar experiências mágicas para seus visitantes.

Com as impressões descritas, é possível responder o objetivo geral da presente monografia: compreender como as *4 Keys* atuam no encantamento e na visão dos consumidores da *Disney*. As *4 Keys* são as grandes aliadas da corporação em questão, pois a partir dos objetivos e estratégias definidos com o foco de provocar encantamento nos consumidores, a *Disney* utiliza ferramentas e técnicas que auxiliam este desafio. As *4 Keys* são princípios de comunicação utilizadas para incrementar no processo de encantamento dos visitantes da *Disney*. Eles possuem um papel de relevância, pois são capazes de construir experiências inesquecíveis. A maioria dos entrevistados exaltava cada *key* em suas diferentes respostas e percebem sua importância para a construção de uma experiência única e memorável, uma vez que são detalhes que contém relevância na criação de sensações, que ajudam a levar o visitante ao encantamento.

Como possibilidade para futuros trabalhos, acredita-se que para compreender mais profundamente a visão dos consumidores, seria interessante no momento da entrevista, mostrar alguns exemplos em vídeos ou fotos de situações de cada *key* e perguntar as opiniões dos entrevistados para contribuir para maiores diálogos. Conceitualmente, seria enriquecedor abordar as diferentes dimensões de associação que podem acontecer, visto que cada consumidor enxerga a associação com causas de uma forma diferente.

REFERÊNCIAS

AITALRARÁN, Juliano. **A influência da surpresa no processo emocional de formação da satisfação do consumidor**. 2003. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

ALMEIDA, Stefânia Ordovás. **Avaliação pós-consumo**: Proposição de uma escala para mensuração do encantamento do cliente. 2003. 205 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

ALMEIDA, Stefânia Ordovás; NIQUE, Walter Meucci. **Encantamento do Cliente**: Proposição de uma Escala para Mensuração do Constructo. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, 2007. v.11

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático; tradução Pedrinho A. Guareschi. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. 516 p.

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do consumidor**. 9ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

COBRA, Marcos. **Marketing de serviço financeiro**. 3ª ed. São Paulo: Cobra, 2007. 304 p.

FINCH, Christopher. **The Art of Walt Disney**: from Mickey Mouse to the Magic Kingdom. 1ª ed. Nova York: Harry N. Abrams, 1999. 160 p.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo. **O comportamento do consumidor**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 2002. 269 p.

GIULIANI, Antonio Carlos. **Marketing em um Ambiente Globalizado**. São Paulo: Cobra, 2003. 287 p.

GREENBERG, Paul. **CRM, Customer Relationship Management**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. Barueri, SP: Manole, 2004.

INSTITUTE DISNEY. **O jeito Disney de encantar os clientes**: do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar; [prefácio de Michael D. Eisner; tradução Cristina Yamagami]. 1ª ed. 11ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2011. 168 p.

KAHTALIAN, Marcos. **Marketing de Serviços**. In Coleção Gestão Empresarial. Marketing, vol. 3. Curitiba: Ed. Gazeta do Povo, 2002. 72 p

KOTLER, P.; ARMOSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lene. **Administração de marketing**, tradução Mônica Resenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p.

KUMAR, Anand; OLSHAVSKY, Richard W. e KING, Maryon F. Exploring Alternative Antecedents of Customer Delight. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, v. 14, p. 14-26, 2001.

LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2008. 552 p.

LIMEIRA, T. M. V. . **Comportamento do Consumidor Brasileiro**. 1. ed. São Paulo: Saraiva S/A Livreiros e Editores, 2007. v. 1. 380p .

MAINARDES, J. **Abordagem do Ciclo de Políticas**: Uma Contribuição para a Análise de Políticas Educacionais. Revista Educação e Sociedade. Campinas, vol.27, n.94. 2006.

MALHOTRA, Naresh K.et al. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2005. 428 p.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 347 p.

NADER, Ginha. **A magia do império Disney**. 4ª ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2014. 523 p.

PIEDRAS, Elisa Reinhardt. **Fluxo publicitário: anúncios, produtores e receptores**. Porto Alegre: Sulina, 2009

RENNÓ, Flávia Santos de Aquino. **Os fatores socioculturais e situacionais e seu impacto no comportamento do consumidor jovem em relação ao vestuário**. Dissertação (Mestrado profissional em Administração). Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo/RS, 2009.

RICHARD, L. Oliver; ROLAND, T. Rust; SAJEEV, Varki. **Customer Delight**: Foundations, Findings, and Managerial Insight. Nova York: Journal of Retailing, 73ª Vol, No 3, 1997.

RUÃO, T., FARHANGMER , M. **A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas**. Um estudo de caso. Actas do I Seminário de Marketing Estratégico e Planejamento. Braga, 2000.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceito e metodologia. 4ª ed. São Paulo: Peterson Prentice Hall, 2007. 273 p.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z**: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 294 p.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing básico**. Tradução de Célio Knipel Moreira. 2a Edição. São Paulo: Saraiva, 2006. 15 p.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda**: teoria, técnica e prática. 7ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 469 p.

SCHIFFMAN, Leon G; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do Consumidor**. 9 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SOLOMON, Michel R. **O Comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 9ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

STUMPF, Ida Regina C.. **Pesquisa bibliográfica**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação. São Paulo: Atlas, 2005.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Saturação em pesquisa qualitativa**: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista Brasileira de Pesquisa de Marketing, Opinião e Mídia*-Revista da Associação Brasileira de empresa de pesquisa e Associação Brasileira de Anunciantes, 3ª ed. São Paulo: PMKT, 2009. 52 p. ISSN 1983-9456

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

WALT DISNEY PARK AND RESORTS OPERATION TRAINING. **Disney Traditions**. Orlando, Flórida: Walt Disney Company, 2016.

WESTBROOK, R. A.; OLIVER, R. L. *The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction*. *Journal of Consumer Research*, vol. 18, jun. 1991.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Quantas vezes já foi para a Disney?
2. O que você mais gosta na Disney?
3. Em uma palavra, como você descreveria a Disney?
4. No dia a dia dos parques e hotéis, o que você experienciou?
5. Se viu *Segurança*, onde/como foi? Porque?
6. Se viu *Cortesia*, onde/como foi? Porque?
7. Se viu *Show*, onde/como foi? Porque?
8. Se viu *Eficiência*, onde/como foi? Porque?
9. Qual o parque que você se sentiu mais foi encantado?
10. O que te atraiu nele?
11. Como você classificaria o atendimento Disney? Porque?
12. O que você acha da comunicação da Disney com os seus visitantes dentro do parque?
13. A experiência excedeu suas expectativas? Como?
14. Se sim, como?
15. Sentiu-se transportado para outra realidade? Porque?
16. Visitou algum parque concorrente?
17. Se sim, gostou mais da concorrência? Porque?
18. Comparado a outros tipos de experiência em viagens que você teve, você consideraria a visita à Disney a melhor que já teve?

APÊNDICE B – PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Nome	Perfil
Bruno	24 anos, solteiro, visitou a Disney três vezes e é estudante de gastronomia.
Diego	29 anos, casado, visitou três vezes a Disney e é engenheiro químico.
Eduardo	20 anos, solteiro, visitou quatro vezes a <i>Disney</i> e é estudante de odontologia.
Felipe	25 anos, solteiro, visitou duas vezes a Disney e é estudante de medicina.
Isadora	29 anos, casada, visitou a Disney três vezes e trabalha como veterinária.
Maria Gabriela	23 anos, solteira, visitou seis vezes a Disney e trabalha como consultora educacional.
Nathalia	22 anos, solteira, visitou sete vezes a Disney e trabalha como empreendedora.
Ricardo	24 anos, solteiro, visitou quatro vezes a Disney e é empreendedor.
Thaís	21 anos, solteira, visitou a Disney cinco vezes e é estudante de odontologia
Yohana	26 anos, casada, visitou a Disney duas vezes e trabalha como advogada.