

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
Faculdade de Tecnologia de Jundiaí – “Deputado Ary Fossen”
Curso Superior de Tecnologia em Eventos

Letícia Manancero de Oliveira

ATENDIMENTO AO CLIENTE NO WALT DISNEY *WORLD RESORT*:
DESVENDANDO OS SEGREDOS DO PARQUE *MAGIC KINGDOM*

Jundiaí
2021

Letícia Manancero de Oliveira

**ATENDIMENTO AO CLIENTE NO WALT DISNEY *WORLD RESORT*:
DESVENDANDO OS SEGREDOS DO PARQUE *MAGIC KINGDOM***

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Jundiaí - “Deputado Ary Fossen” como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Eventos, sob a orientação da Professora Dra. Mariana Garcia de Abreu Tenani.

**Jundiaí
2021**

Dedico este trabalho
aos professores e alunos
da Fatec – Jundiaí e aos
funcionários do
Walt Disney World Resort.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha família e meus amigos por sempre me apoiarem e estarem sempre dispostos a ajudar e por me incentivarem a nunca desistir dos meus sonhos. Agradeço também à minha orientadora Mariana Garcia de Abreu Tenani pela maravilhosa orientação e companhia durante a elaboração desse trabalho. Agradeço à professora Marilise Rezende Bertin por sempre estar disposta a ajudar. Um agradecimento especial para o blog Central Cast Member pela ajuda durante a divulgação do questionário que compôs a pesquisa. Agradeço à Fatec Jundiaí pelas oportunidades oferecidas. E por fim, agradeço imensamente todos os funcionários do Walt Disney World Resort por não terem desistido de concretizar o sonho de Walt Disney para revolucionar a Flórida.

Quando você acredita em algo, acredite até o fim, de maneira implícita e inquestionável.

Walt Disney

MANANCERO, Letícia. **Atendimento ao cliente no Walt Disney World Resort: Desvendando os segredos do parque Magic Kingdom.** 75 f. Trabalho de Conclusão de Curso de Tecnólogo em Eventos. Faculdade de Tecnologia de Jundiaí - “Deputado Ary Fossen”. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Jundiaí. 2021

RESUMO

O Walt Disney World Resorts possui diversas estratégias para encantar seus clientes. O objetivo desse estudo é, através de diferentes artigos científicos, material bibliográfico, livros, entrevistas e documentários, analisar as estratégias utilizadas para encantar os clientes que visitam os parques da Disney, especialmente o Magic Kingdom que é líder no ranking de parques mais visitados de Orlando – FL. A pesquisa se trata de um estudo aprofundado sobre as estratégias que transformam momentos comuns em momentos de satisfação que fazem com que os visitantes sintam desejo e a necessidade de voltar. A coleta de dados foi realizada em duas etapas, sendo a primeira com visitantes e a segunda com funcionários e ex-funcionários. Através da análise desses dados foi possível identificar as principais estratégias que levam a empresa ao sucesso, tornando-a referência no atendimento e encantamento dos clientes.

Palavras-chave: Magic Kingdom; Estratégia; Encantamento; Atendimento ao cliente; Disney.

MANANCERO, Letícia. **Customer service at Walt Disney World Resort: Unraveling the secrets of Magic Kingdom Park.** 75 p. End-of-course paper in Technologist Degree in Events. Faculdade de Tecnologia de Jundiaí - “Deputado Ary Fossen”. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Jundiaí. 2021.

ABSTRACT

The Walt Disney World Resort have lot strategies to enchant their customers. The purpose of this work is, through different scientific articles, bibliographic material, books, interviews and documentaries, analyze the strategies used to enchant the customers visiting the Disney Parks every day, especially the Magic Kingdom Park leader in the ranking of most visited parks in Orlando – FL. The research is about a depth study about the strategies that transform simple moments in satisfying moments that cause in visitors wish and necessity to go back. The data collection was performed in two steps: the first one was with customers and the second one was with employees and former employees. Through analysis of these data it was possible to identify the main strategies that lead the Walt Disney Company to success, making it a reference on customer service and customer enchantment.

Keywords: Magic Kingdom; Strategy; Enchantment; Customer service; Disney.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Empresas compradas pelo Walt Disney Studios.....	17
Figura 2. <i>The 5 Keys of Excellence</i>	25
Figura 3. Mapa parcial da Flórida.....	28
Figura 4. Mapa atual do Walt Disney World Resort.....	30
Figura 5. Mapa dos túneis	32
Figura 6. <i>Utilidor</i> : porão do <i>Magic Kingdom</i>	33
Figura 7. Mapa do <i>Magic Kingdom</i> 2021	34
Figura 8. <i>Main Street</i> a) Walt Disney World, Flórida; b) Disneyland Paris.....	35
Figura 9. a) <i>Liberty Bell</i> e b) “ <i>The Hall of Presidents</i> ” e “esgoto” no asfalto	36
Figura 10. a) Ponte de entrada e b) Interior da atração “ <i>Pirates of the Caribbean</i> ”	38
Figura 11. a) Entrada <i>Frontierland</i> e b) Rochas da atração “ <i>Big Thunder Mountain</i> ”	40
Figura 12. a) Entrada <i>Tomorrowland</i> e b) Vista para o Castelo	42
Figura 13. a) Prédios da <i>Fantasyland</i> b) Restaurante “ <i>Cinderella’s Royal Table</i> ”	43
Gráfico 1. Número de vezes que visitou os parques	45
Gráfico 2. Desejo de voltar	45
Gráfico 3. Classificação sobre o atendimento	46
Gráfico 4. Análise do atendimento quanto a solução de problemas.....	47
Gráfico 5. Características que se destacam entre o comportamento dos funcionários durante o atendimento	48
Gráfico 6. Filas interativas.....	49
Gráfico 7. Show de fogos x cansaço	50
Gráfico 8. Expectativa x Realidade	51
Gráfico 9. Autoanálise comportamental.....	55
Gráfico 10. Como foi a sua experiência durante o programa?	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FATEC	Faculdade de Tecnologia
WDW	Walt Disney World
USA	United States of America
EUA	Estados Unidos da América
CEO	Chief Executive Officer
FL	Flórida
ICP	International College Program

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	15
2.1	Walter Elias Disney	15
2.2	Walt Disney Studios	16
2.3	<i>Imagineering</i>	18
2.4	Atendimento ao cliente	19
2.4.1	<i>Cast Members</i>	21
2.4.2	<i>Guestologia</i>	23
2.5	<i>The 5 Keys to Excellence</i>	25
3	MAGIC KINGDOM	28
3.1	Inauguração e localização	28
3.2	Projeto Disney <i>World</i> 1964	29
3.3	Infraestrutura	31
3.4	Caracterização <i>Lands</i>	35
3.4.1	<i>Liberty Square</i>	36
3.4.2	<i>Adventureland</i>	37
3.4.3	<i>Frontierland</i>	39
3.4.4	<i>Tomorrowland</i>	41
3.4.5	<i>Fantasyland</i>	42
4	PESQUISA	44
4.1	Visitantes	44
4.1.1	Encantamento e necessidade de retornar	44
4.1.2	Atendimento ao cliente – visão do cliente.....	46
4.1.3	Impressões sobre a ambientação	48
4.1.4	Satisfação e depoimentos.....	50
4.2	<i>Cast Members</i>	53
4.2.1	Análise comportamental	54
4.2.2	Crescimento pessoal e profissional	57
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
	REFERÊNCIAS	63
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO: WALT DISNEY WORLD - O OLHAR DOS VISITANTES	68
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO: ATENDIMENTO AO CLIENTE - WALT DISNEY WORLD	71
	ANEXO A – MAPA DO COMPLEXO WALT DISNEY WORLD RESORT AMPLIADO	73
	ANEXO A – MAPA DO <i>MAGIC KINGDOM</i>	75

1 INTRODUÇÃO

Walter Elias Disney mais conhecido como Walt Disney, nasceu em 1901 na cidade de Chicago (EUA). Ele sempre foi visto por muitos como um homem que viveu além de seu tempo, um verdadeiro visionário. Aos 23 anos ele estava declarando falência de sua empresa de cinema, e hoje, é reconhecido por ser o fundador de uma das maiores empresas dos dias atuais, idealizador dos diversos complexos de parques temáticos, além de revolucionar o cinema mundial com a produção da primeira animação de longa-metragem “A Branca de Neve e os sete anões” (1937), indicada ao Oscar de melhor trilha sonora em 1938. (CAPODAGLI; JACKSON, 2017).

Isso ocorreu graças à visão futurística e os grandes esforços que o Walt Disney fez para tornar o seu sonho realidade. E por isso, hoje, a empresa *Walt Disney Company*¹ é reconhecida mundialmente por absolutamente tudo o que faz: seus filmes, produtos, eventos, musicais, projetos sociais e os tão sonhados parques de diversão espalhados pelo mundo, sendo o maior deles o complexo o *Walt Disney World Resort*², localizado em Orlando, na Flórida (EUA).

Segundo Masetto (2019), a Disney recebeu cerca de 157 milhões de visitantes vindos de todas as partes do mundo, em 2018. O *Magic Kingdom*³ ficou em primeiro lugar no ranking dos parques mais visitados, recebendo mais de 20 milhões de pessoas em 2018, um ano onde precisaram fechar as portas do parque nas festas de Natal (24 e 25 de dezembro) e na virada do ano (31 de dezembro), após atingirem sua capacidade máxima de 100 mil visitantes dentro do parque. Esses dados são surpreendentes considerando que a cidade de Orlando - FL conta com outros parques temáticos e complexos, como por exemplo, a maior concorrente do *Walt Disney World*, a *Universal Orlando Resort*⁴.

¹ The *Walt Disney Company*: conhecida simplesmente como Disney, é uma companhia multinacional estadunidense de mídia de massa sediada no *Walt Disney Studios*, em Burbank, Califórnia.

² *Walt Disney World Resort*: complexo de hotéis, parques, e centros comerciais, localizado em Orlando na Flórida.

³ *Magic Kingdom*: principal e primeiro parque temático inaugurado no *Walt Disney World Resort*.

⁴ *Universal Orlando Resort*: principal concorrente da Disney em Orlando. É composto pelo seu complexo de hotéis, lojas e parques temáticos.

A partir deste cenário, o objetivo geral desse trabalho é analisar as estratégias utilizadas pela *Walt Disney World Resort* com relação ao encantamento dos clientes, atraindo cada vez mais visitantes todos os dias, especialmente no *Magic Kingdom* que, como visto anteriormente, bate recordes quanto ao número de visitantes todos os anos, principalmente durante os eventos especiais como a festa de *Halloween*⁵ e as festas de final de ano.

Os objetivos específicos estão focados principalmente na análise da forma como o atendimento diferenciado interfere na experiência dos visitantes, investigar o que torna esse atendimento diferenciado, buscar relatos de visitantes que mostrem o que os levou à vontade de conhecer os parques, ou até mesmo repetir essa experiência, pesquisar sobre as ideias originais projetadas e construídas pelo próprio Walt Disney, e buscar estratégias de encantamento que auxiliam no processo de atrair os antigos e novos visitantes aos parques.

Após algumas visitas realizadas no complexo *Walt Disney World Resort*, a vontade de continuar frequentando os parques, conhecer e explorar novas lojas e atrações nunca foi saciada. Apesar de repetir o mesmo lugar diversas vezes, as experiências sempre mudam. Uma criança que está conhecendo o lugar pela primeira vez fica encantada com a magia criando vida diante dos seus olhos. Um adulto que visitou o parque quando criança e retorna anos depois, encontra algumas semelhanças e milhares de diferenças. A experiência nunca será a mesma. Sempre terá algo inovador para visitar, novos pratos para provar e pessoas novas para conhecer, assim como o próprio Walt Disney se referia aos seus parques: “uma obra que nunca será encerrada”.

A partir disso, as questões as quais o trabalho busca responder são: como funciona o parque *Magic Kingdom*? Quais são as suas principais atrações? Qual o diferencial dos parques da Disney? O que faz antigos visitantes quererem voltar? Qual o diferencial em relação ao atendimento e tratamento dos clientes? Qual o papel da ambientação no processo de entreter os clientes? Qual a relevância e a importância dos funcionários nesse processo de atendimento?

⁵ Halloween: festa típica norte-americana em comemoração ao dia das bruxas.

Segundo Gabler (2016), a *Disney* vem crescendo e expandindo suas propriedades pelo mundo ao longo dos anos. Mesmo diante da pandemia⁶, é possível ver, através das redes sociais que os parques seguem cheios de visitantes todos os dias. Acredita-se que isso aconteça graças à utilização da magia como fonte de inspiração para idealizar, criar e sempre evoluir.

Através do documentário *Imagineering Story (2019)*, foi possível observar que tanto o encantamento dos adultos, quanto o das crianças, é imediato ao entrar em contato com esse universo de parques temáticos e inovações. Além disso, contém falas importantes de Walt Disney. É um documentário que faz questão de mostrar como ele estava à frente de seu tempo. Suas ideias eram sempre futurísticas, e quando questionado sobre como seria o projeto final de seus parques, ele não responde, pois afirma que um lugar como seu complexo nunca terminaria de ser construído. Os parques acompanham a evolução humana, e assim como a humanidade, os parques evoluem através da inovação e da tecnologia.

A partir disso, este tema foi escolhido devido às experiências vividas durante as repetidas visitas feitas aos parques do *Walt Disney World*, onde foi possível observar e sentir que grande parte das pessoas que visitam os parques, tem o desejo de voltar em breve. Assim como milhares de pessoas se encantam com imagens disponíveis na internet e começam a idealizar como seria a sua vez de conhecer um parque como esses.

É por isso que a *Disney* sempre está se reinventando todos os dias, incansavelmente, para atrair mais pessoas curiosas para conhecerem as novidades e lugares inexplorados, como por exemplo, o lançamento da nova montanha-russa inspirada no filme “*Tron – O legado*” (2010), que está prevista para inaugurar em 2022. E é pensando em todas essas inovações e estratégias de divulgação para atrair mais visitantes que esse trabalho será desenvolvido. O foco principal, como mencionado anteriormente, será o parque *Magic Kingdom*, um dos seis parques do complexo *Walt Disney World Resorts* (Orlando – FL).

Para a coleta de dados, esse trabalho foi baseado em uma pesquisa bibliográfica com caráter exploratório. Segundo Gil (2019), uma pesquisa

⁶ Pandemia: epidemia de doença infecciosa que se espalha rapidamente pela população de uma grande região geográfica, como a Covid-19 que foi diagnosticada em todos os continentes do planeta Terra durante os anos de 2019 a 2021.

bibliográfica é realizada usando como base materiais já publicados anteriormente. Originalmente era caracterizada por material impresso, como livros e jornais, mas devido ao avanço da tecnologia, o acesso à informação de conteúdo para pesquisa está mais fácil, devido ao número de artigos e material disponível *on-line*.

Já a pesquisa exploratória, segundo Gil (2019), tem como objetivo trazer mais familiaridade com o problema do estudo, através da elaboração de hipóteses. O planejamento desse tipo de pesquisa é bastante flexível, devido às variações dos aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado. O processo de coleta de dados pode ocorrer de diversas formas, sendo que aquela que contém: levantamento bibliográfico, entrevistas e análise de exemplos que estimulem a compreensão, é a mais utilizada.

Levando em consideração todas essas afirmações, esse trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica, com caráter de pesquisa exploratória. Por isso, a coleta de dados para a execução dessa pesquisa foi realizada através de artigos científicos, trabalhos de conclusão de curso, entrevistas, documentários produzidos pela plataforma de *streaming* Disney+ (que contém informações e depoimentos verídicos garantidos pela própria empresa *Walt Disney Company*), livros digitais e livros de acervo pessoal. Para a pesquisa foram realizados dois questionários, sendo o primeiro deles direcionado aos visitantes, e o segundo direcionado aos funcionários e ex-funcionários do *Walt Disney World Resort*.

Todos os artigos foram pesquisados no *Google Acadêmico*, revistas científicas e nas bibliotecas digitais. Os sites e arquivos utilizados para a busca de dados foram utilizados após uma ampla pesquisa que comprove a veracidade das informações, assim como as pessoas entrevistadas mostraram autenticidade nas informações.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo aborda a história de vida de Walt Disney antes de ser mundialmente conhecido, o atendimento ao cliente, o treinamento dos funcionários, a importância de seguir as ideologias de Walt Disney utilizando as cinco chaves de excelência como base, o surgimento e funcionamento do Disney *Imagineering*, a importância de cada detalhe, além de explorar algumas técnicas e estratégias utilizadas dentro e fora dos parques, para o encantamento e satisfação dos clientes.

2.1 Walter Elias Disney

Desde pequeno, Walt Disney sempre gostou de desenhar. Sua infância, pouquíssimas vezes comentada por ele, foi em uma fazenda no interior do Missouri (EUA) onde viveu com sua família. O pai de Walt era bastante severo e não gostava muito de arte. Ele dizia que ficar desenhando era uma perda de tempo que não levaria o filho a lugar algum, mas Walt Disney não lhe deu ouvidos. Aos 14 anos de idade, ele conseguiu uma vaga na “*Kansas City Art Institute*”⁷, uma escola de artes para novos talentos. Porém, alguns anos depois, ele decidiu interromper seus estudos para servir como voluntário da Cruz Vermelha na França, onde trabalhou como motorista de ambulâncias durante um ano, até decidir voltar para os Estados Unidos e retomar seus estudos. (GABLER, 2017).

Walt Disney foi convidado para trabalhar em algumas agências publicitárias e cinematográficas como ilustrador de cartazes de propaganda para lançamento de filmes. Mas, com o tempo ele reconheceu que todo o seu potencial não era realmente visto dentro dessas agências. Foi então que ele decidiu fechar uma parceria com seu irmão Roy Oliver Disney⁸, criando o estúdio de cinema “*Disney Brothers Cartoon Studio*”. Os irmãos tiveram muita dificuldade no início, mas logo expandiram seus negócios se mudando para Los Angeles, na Califórnia (EUA). (CAPODAGLI; JACKSON, 2017).

⁷ *Kansas City Art Institute: Instituto de Artes da cidade do Kansas.*

⁸ Roy Oliver Disney: irmão de Walt Disney; figura importante na criação e construção do Walt Disney World Resort.

Aos 23 anos, Walt Disney estava declarando falência, e embora tenha pensado em desistir, sempre continuou insistindo em seus sonhos. Logo após o sucesso do seu primeiro personagem icônico “Oswald, o coelho sortudo”, a empresa sofreu com questões financeiras, até que em 1929, segundo Capodagli e Jackson (2017), os irmãos Disney fizeram uma animação às pressas “O vapor Willie”. Essa animação foi responsável pelo lançamento do personagem Mickey *Mouse* que em pouco tempo já se tornou reconhecido pelo público norte-americano. Foi um grande sucesso. Mickey ficou mundialmente conhecido e conseqüentemente acabou se tornando muito querido e amado em diversos países como: Alemanha, Japão, Espanha, Itália, entre outros.

Após o sucesso das produções de “Mickey e seus amigos”, algum tempo depois, os negócios começaram a crescer mundialmente. Walt Disney revolucionou o cinema produzindo animações em longa-metragem, mesmo sendo contrariado por toda equipe que não acreditava que desenhos para crianças com mais de 30 minutos fariam sucesso. Foi então, em 1937, que as salas de cinema esgotaram assentos para o lançamento da animação “A Branca de Neve e os Sete Anões” (1937). Algo que se repedi e vem acontecendo até hoje com os lançamentos da Walt Disney *Pictures*⁹ e Walt Disney *Studios*. (GABLER, 2017).

2.2 Walt Disney Studios

Segundo o site Walt Disney *Studios* (2021), hoje em dia, a empresa é composta por uma grande coleção de estúdios cinematográficos com grande nome no mercado do cinema. São eles: Walt *Disney Animation Studios*, *Pixar Animation Studios*, *Marvel Studios*, *Lucasfilm*, *Fox 20th Century Studios* e *Searchlight Pictures*. Além da produtora de espetáculos teatrais de classe mundial, *Disney Theatrical Productions*.

Isso significa que a Walt Disney *Studios* comprou essas empresas, e a partir de agora, tudo aquilo que for produzido ou que será lançado futuramente levará o nome do Walt Disney *Studios* de alguma forma, seja ela direta, produzindo conteúdo

⁹ Walt Disney *Pictures*: estúdio de cinema de propriedade da Walt Disney *Company*, localizado em Burbank, no estado da Califórnia (EUA).

original, ou de forma indireta, participando apenas da parte burocrática como a cessão dos direitos autorais de imagem, já que essa parceria dá direito à Walt Disney Studios de utilizar a imagem de todos os personagens, e franquias de filmes das demais empresas.

Um ótimo exemplo disso na prática foi a aquisição da *Lucasfilm*. Em 2012, a Disney pagou cerca de 4 bilhões de dólares pela empresa, incluindo suas franquias de filmes. Na época em que isso foi anunciado na mídia, muitas pessoas se surpreenderam, pois a franquia de “Star Wars” (1977) sempre foi muito lucrativa para a *Lucasfilm*. Mas um dos fatores que fez George Lucas, antigo dono da *Lucasfilm*, vender sua empresa para a Disney foi algo pessoal. Ele queria desfrutar mais do seu tempo livre com a família, e justificou dizendo que uma trilogia de filmes como da saga “Star Wars” (1977), demora em média 10 anos para se concretizar. Naquela época, ele tinha 69 anos idade e chegou a conclusão de que era hora de deixar a indústria cinematográfica de lado e ficar com a sua família. Com a venda concretizada, os novos filmes, produções, e andamento da saga “Star Wars” (1977) passaram a ser de direito do Walt Disney Studios. (TROJAIKE, 2020).

Figura 1. Empresas compradas pelo Walt Disney Studios



Fonte: Walt Disney Studios, 2021.

Além da franquia de filmes, a compra dessas empresas abriu um leque de possibilidades para que ocorram mudanças e expansões dos complexos de parque e resorts. Um exemplo recente é a construção da “Star Wars: Galaxy’s Edge”, em Orlando - FL. Essa nova área despertou interesse em um público diferente, que até então não demonstrava gosto por animações por ser algo direcionado “à crianças”, o

que conseqüentemente aumentou o número de fãs querendo ter uma experiência de imersão nos principais cenários de seus filmes favoritos. Ou seja, mais pessoas visitando os parques temáticos. (*IMAGINEERING STORY*, 2019).

2.3 *Imagineering*

O termo *Imagineering* foi criado pelo próprio Walt Disney durante o processo de construção da Disneyland¹⁰. Trata-se da união de duas palavras: *imagination* (imaginação) + *engineering* (engenharia). E, basicamente tudo o que é construído no universo Disney começou e é idealizado e produzido no *Imagineering*. As pessoas que trabalham com isso normalmente são engenheiros. Mas, para ser um *Imagineer* (termo utilizado para se referir à quem trabalha no *Imagineering*), não basta ser apenas o melhor engenheiro, é preciso ter imaginação suficiente para fazer coisas impossíveis acontecerem. Ao ser questionado sobre seu sucesso, Walt Disney diz:

Não há segredo algum na nossa abordagem. Nós nos mantemos avançando – abrindo novas portas e fazendo coisas novas – porque somos curiosos. E a curiosidade continua nos levando a novos caminhos. Estamos sempre explorando e experimentando [...] chamamos esse processo de *imagineering* – a combinação da imaginação criativa e do conhecimento técnico. (HYPERION, 1996: p. 09 apud EISNER, 2011: p.97).

Essa fala simboliza a importância do *Imagineering* para os avanços e evoluções dos parques. Ou seja, é através da curiosidade que as pessoas se sentem atraídas. Então, ao criar uma nova atração ou até mesmo um restaurante inspirado em um dos filmes clássicos da Walt Disney *Pictures*, o *Imagineer* precisa ser magicamente criativo e ao mesmo tempo estar apto tecnicamente para colocar o projeto em prática.

É importante ressaltar que a criação e o trabalho dos *Imagineers* não são apenas para levantar prédios e construir espaços. O trabalho engloba tudo aquilo que for necessário para o visitante se sentir imerso em um universo de novidades. Então, desde o show de fogos diário até a criação e montagem de robôs com a mais nova tecnologia disponível no mercado, tudo surge através de mentes criativas, que

¹⁰ Disneyland: primeiro parque temático da Walt Disney *Company*. Localizado no interior da Califórnia (EUA).

fazem de tudo para que a magia atinja todos os visitantes. (IMAGINEERING STORY, 2019).

2.4 Atendimento ao cliente

Segundo Costa, Santana e Trigo (2015), as empresas têm como diferencial o desejo e a satisfação do cliente, e sem esse fator a empresa nunca chegará ao seu objetivo. Para que isso seja realizado, as empresas devem pesquisar o comportamento e personalidades dos consumidores, clientes e no caso dos parques temáticos, os visitantes. É importante entender as dificuldades, considerações positivas e negativas para que seja possível evoluir e satisfazer cada vez mais pessoas. Para Maximiano (2000, p.260 apud Costa, Santana e Trigo, 2015, p.157):

O clima é formado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho. Sentimentos negativos exercem impacto negativo sobre o desempenho. Sentimentos positivos exercem impacto positivo.

Nesse sentido, pode-se dizer que no caso da Disney, a fala do autor se aplicaria aos funcionários. Para que o clima organizacional da empresa aconteça de forma tranquila e positiva, é preciso ter essa troca de sentimentos entre funcionário-cliente. O autor acredita que existe um reflexo comportamental em relação à forma como os funcionários interagem com os clientes, ou seja, quando o clima é agradável com pessoas satisfeitas, o trabalho se torna mais agradável com funcionários satisfeitos.

Essa relação é bem notável nos parques e hotéis do Walt Disney *World Resort*. Acredita-se que o grande diferencial da Disney está no tratamento ao cliente. Segundo Eisner (2011):

O ciclo de Atendimento começa no centro do circuito, com as necessidades, desejos, percepções e emoções dos convidados [...] o tema do atendimento é uma declaração simples que, quando compartilhada com todos os funcionários, se torna a força do atendimento (EISNER, 2011, p.27).

Através de pesquisas de interesse e satisfação, a Disney coleta novas informações sobre seu público, realizando pequenos ajustes sempre que necessário, e os funcionários são responsáveis por executar essas mudanças

tornando a experiência de cada visitante memorável e o mais satisfatório possível, visando sempre encantar e conquistar seus clientes através do sorriso. Mas afinal, o que torna o sorriso tão importante?

Existem diversas pesquisas na área da psicologia sobre as importâncias do riso para a sociedade. Dentre elas está uma pesquisa da doutora Otta (1994 apud MENDES E SEIDL-DE-MOURA, 2009), que considera o sorriso como uma forma de adaptação filogenética universal em diferentes culturas. Após a análise dos dados coleados em sua pesquisa, a doutora concluiu que o sorriso não é inato, e sim fruto da evolução da espécie. Mesmo não sendo algo aprendido, o sorriso segue um padrão básico que é aprimorado de acordo com as experiências vividas.

Os precursores filogenéticos do riso se encontram na produção de endorfinas que estimulam o cérebro, podendo diminuir ou prevenir dores em pacientes crônicos, além de ser responsável pela diminuição da pressão sanguínea, o que conseqüentemente, diminui o risco de doenças cardíacas, além de estimular a produção de hormônios responsáveis pela diminuição do estresse. O riso que está relacionado à produção hormonal e endorfina normalmente está relacionado ao humor. Ou seja, quando o riso é atraído devido à comicidade, a produção desses elementos é mais alta, estimulando mais o cérebro, o que conseqüentemente, causa uma sensação de bem-estar ao indivíduo devido à dose de endorfina liberada ser aproximadamente de dez minutos de exercícios aeróbicos¹¹, como praticar remo, por exemplo. (BERK, 1988 apud CAPELA, 2011).

Unindo as informações anteriores, é possível concluir que quando a Disney se refere ao sorriso dos visitantes como algo indispensável, vai muito além de apenas posar para fotos. O ato de incentivar os visitantes está relacionado a essas sensações de prazer e bem-estar. Por isso, é tão importante que os funcionários sejam carismáticos ao transmitirem alegria para os visitantes. Eles são responsáveis por gerar estímulos fisiológicos através de suas ações. Por exemplo, um garçom de um restaurante da Disney não estará apenas servindo e anotando pedidos, ele precisa criar relações com os clientes até que seja possível atingir esse ponto de estímulo. A felicidade, seguida do riso.

¹¹ Exercícios aeróbicos: exercícios que utilizam o oxigênio como principal fonte para a produção de energia nos músculos.

Para atingir um grande número de vendas e clientes satisfeitos, a interação e as relações entre os clientes e as empresas são indispensáveis. Segundo Costa, Santana e Trigo (2015) é impossível uma empresa ser completamente blindada de falhas ao longo do processo de atendimento, mas cabe a ela saber lidar e contornar essa situação da melhor maneira possível:

[...] É importante que as empresas procurem, no momento em que as coisas derem erradas, corrigi-las com rapidez, e principalmente, localizar a causa fundamental do problema e retificá-los, para reduzir a probabilidade de nova ocorrência, ou seja, a capacidade de respostas das organizações, no que se refere as solicitações, sugestões ou reclamações, é essencial para a diferenciar das demais e gerar credibilidade. (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015, p.160).

Os autores também afirmaram que os clientes não estão com a expectativa de que serão atendidos como reis, e sim se serão tratados com respeito e atenção. Para que esse tipo de relação aconteça é necessário que haja uma boa comunicação entre o cliente e os funcionários da empresa. Isso auxilia no processo de atendimento, onde os consumidores precisam ser ouvidos com atenção, para que além de resolver problemas, as possíveis críticas e sugestões sejam aproveitadas de forma que as empresas possam evoluir e deixar cada vez mais clientes satisfeitos. (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015).

2.4.1 *Cast Members*

Diante de toda essa relação de atendimento ao cliente, pode-se imaginar que a Disney não recruta qualquer pessoa para fazer parte da sua equipe. Como visto anteriormente, cada patamar de responsabilidade é reconhecido de acordo com a sua nomeação. Da mesma forma que o termo *Imagineers* faz referência ao ramo de funcionários responsáveis pela criação e desenvolvimento de novos projetos, *cast member* (membro de elenco) também é um termo utilizado para denominar outro ramo de funcionários da *Walt Disney Company*.

Os *cast members* são basicamente todos os funcionários que tem contato direto e interação com o público. Por exemplo: vendedores das lojas dentro dos parques, personagens, responsáveis pelas atrações, funcionários dos restaurantes, entre outros. Como tudo que envolve a Disney está relacionado com o encantamento e magia, os *cast members* não são funcionários comuns. Eles também são responsáveis por criar momentos inesquecíveis e pelo entretenimento

dos seus visitantes. Para Eisner (2011), esse comportamento fica muito claro quando se trata de atendimento na Disney:

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. (EISNER, 2011, p. 28).

Com isso, é possível entender as relações e a importância da conexão entre os funcionários e os visitantes, uma vez que os *cast members* são responsáveis por trazer alegria aos convidados, além de todas as outras funções pelas quais eles foram encarregados. A ideia da Disney é tornar a experiência agradável e fazer as pessoas felizes, algo parecido com deixar os problemas do lado de fora do parque para desfrutar dos momentos inesquecíveis do lado de dentro.

Devido aos padrões e exigências quanto ao atendimento serem altos, o processo seletivo para recrutar novos *cast members* é bem rígido. Um dos programas para trabalhar no complexo Walt Disney *World Resort* é o programa de intercâmbio onde a Disney recruta estudantes (que estejam cursando a partir do segundo semestre de uma graduação), de diversas partes do mundo para trabalhar durante um período de dois a três meses. Esse programa é conhecido como *Cultural Exchange Program* ou ICP (*International College Program*), e no Brasil a empresa que media esse contato com a Disney é a STB (*Student Travel Bureau*), uma empresa de intercâmbios. (COSTIVELLE, 2021).

Segundo o conteúdo da STB (2021), os pré-requisitos para se candidatar no programa de ICP são: ter no mínimo 18 anos e estar cursando a partir do segundo semestre em bacharelado presencial, ser fluente na língua inglesa, estar disponível para embarcar no final do mês de novembro, estar disposto a arcar com as despesas de passagem aérea ida e volta, despesas com visto e as taxas de despesas do condomínio onde ficará hospedado durante o programa. Outro ponto importante é o carisma e a disposição de morar com pessoas de outros países, que conseqüente tem diferentes culturas e costumes. E o processo de seleção funciona em quatro etapas:

- Cadastro: devido à grande demanda dos últimos anos, a primeira etapa vem se tornando cada vez mais concorrida. Essa etapa ocorre de forma online, com número limitado por estado.

- Agendamento: durante essa etapa aqueles que conseguiram se cadastrar, devem agendar o local e o horário para o primeiro dia de palestras.
- Palestra e entrevista: a palestra é realizada por uma equipe da STB treinada pela Disney. É uma etapa obrigatória, pois é totalmente informativa. Após a palestra os candidatos recebem uma senha para começarem as entrevistas com a mesma equipe de palestrantes.
- Entrevista final: aqueles que passarem na primeira entrevista serão direcionados para realizarem uma nova entrevista, desta vez, direto com os recrutadores da Disney. Aqueles que forem aprovados deverão dar entrada na documentação necessária para o intercâmbio.

É possível observar como o processo de recrutamento é intenso. Os recrutadores buscam pessoas com um perfil específico, que cumpram os requisitos da empresa, visando a alegria dos visitantes e que tenha carisma para cativar o público. Para ter uma equipe que atenda os clientes de forma excepcional, são necessárias pessoas excepcionais. Por isso, o processo é longo, cheio de entrevistas e palestras focadas nas diretrizes e valores da Disney como um todo, e principalmente, na chamada *Guestologia*, que será apresentada a seguir.

2.4.2 Guestologia

Segundo Tomaszewski (2019), esse termo foi criado pelo profissional de relações públicas do Disney *Institute*¹², Bruce Laval. Trata-se da união de duas palavras: *guest* (convidado) e *logy* (estudo de determinada matéria). Ou seja, é a área que estuda os visitantes de acordo com o comportamento de cada indivíduo com base científica. Ou seja, pode ser considerada como a ciência dos convidados. A autora explica:

A Disney se utiliza das informações coletadas baseando-se nas condições demográficas, econômicas e psicológicas de seu público, buscando entender quais as necessidades e expectativas que estão sendo criadas, essas informações influenciam no tipo de experiência que cada convidado espera da visita ao resort. (TOMASZEWSKI, 2019, p. 61).

¹² Disney *Institute*: conjunto de instalações, onde os visitantes tem a oportunidade de conhecer a história da organização, a cultura, os valores e as práticas gerenciais. A instituição também oferece alguns cursos na área de crescimento pessoal.

Através dessas informações, a Disney detecta possíveis ajustes nos parques pelo olhar do cliente, o que conseqüentemente, contribui com melhorias para o melhor funcionamento e organização. Isso afeta de forma positiva os recursos envolvidos, sejam eles de característica material ou humana, pois trazem atualizações e melhorias importantes para que os clientes se sintam bem-vindos e ouvidos. E esse fator pode despertar interesse em uma nova visita.

Um exemplo prático de como a *guestologia* trabalha é o surgimento do sistema de *Fastpass+*. Após algumas pesquisas realizadas, Bruce Lava percebeu a insatisfação dos clientes em relação ao tempo que perdiam nas filas das atrações. Sendo assim, ele participou da criação e desenvolvimento do sistema de fila virtual, que permite que os visitantes agendem um horário para algumas atrações sem necessidade de permanecer na fila por horas. Com esse sistema, as pessoas podem aproveitar o dia em outros lugares do parque enquanto não chega a hora agendada para aproveitar as atrações. (WALT DISNEY WORLD, 2021a).

Para que a *guestologia* funcione, é preciso estar renovando as pesquisas constantemente, pois as pessoas mudam constantemente, o que conseqüentemente, altera as suas necessidades, sua visão, suas expectativas, possíveis sugestões e interesses. Lara (2018), explica:

Os levantamentos que a *guestologia* proporciona devem ser aplicados regularmente para que possam se tornar úteis. As pessoas mudam constantemente e o mesmo se aplica as suas expectativas. A partir dessa observação, a *guestologia* cria uma estratégia de monitoramento para que todo o cenário esteja em evolução do cliente ou como é chamado na Disney, convidado. Por isso, é crucial que todas as informações sejam coletadas em diversos lugares e momentos. (LARA, 2018, p.17)

Uma das técnicas utilizadas pelo Walt Disney *World* Resort para realizar essas pesquisas de satisfação é a participação-observante, onde os membros de elenco experimentam as atividades e serviços oferecidos, com o intuito de identificar possíveis dificuldades e falhas no processo de atendimento. Existem também os clientes ocultos, que ficam responsáveis pelas lojas do complexo. Sua tarefa é fazer compras para conferir se o atendimento está funcionando de acordo com o padrão de excelência da Disney. (EISNER, 2011).

2.5 *The 5 Keys to Excellence*

Esse é um termo referente a uma das estratégias da Disney para atingir a excelência no atendimento. A apresentação dessa estratégia é revisada e imposta para os membros de elenco todos os dias. É importante ressaltar que após 60 anos utilizando as 4 *Keys of Excellence*, a Disney divulgou em 2020 que estaria realizando uma atualização nos seus termos e diretrizes, acrescentando mais uma chave: a inclusão. Reforçando a teoria da *gestologia* e colocando em prática as atualizações necessárias para que ajam adaptações necessárias, acolhendo à todos. Com isso, as 4 *Keys* se tornaram 5 *Keys*, sendo elas: Segurança, Cortesia, Inclusão, Espetáculo e Eficiência. (TEIXEIRA, 2021).

Figura 2. *The 5 Keys of Excellence*



Fonte: WDW News Today, 2021.

Martinez (2021), conta detalhadamente o significado de cada uma dessas chaves de excelência, e reforça a sua importância em relação às conexões entre os membros de elenco com os visitantes, e até mesmo dos membros de elenco com outros membros de elenco:

As cinco chaves são guias essenciais para a Disney melhorar cada dia mais as experiências oferecidas dentro e fora dos parques. Estes cinco fatores juntos criaram uma conexão e encantamento ainda mais especial com os convidados, fazendo com que eles voltem para casa com memórias e experiências inesquecíveis, se sentindo parte da história. (MARTINEZ, 2021, p. 01).

A autora afirma que cada uma das chaves é importante e necessária para tornar a experiência dos visitantes única. É importante ressaltar que a ordem em que as chaves são impostas, elas seguem uma ordem de prioridade. Segue abaixo a classificação e significado de cada uma delas (MARTINEZ, 2021):

1. **Segurança:** como o próprio nome diz, ela tem o objetivo de tornar o ambiente seguro para todos, levando em consideração a quantidade de visitantes e funcionários circulando nos parques todos os dias. Os *cast members* devem permanecer atentos às situações e, caso haja necessidade, agir com rapidez evitando possíveis transtornos.
2. **Cortesia:** o objetivo dessa chave é proporcionar um atendimento agradável, amigável, repleto de interesse e energia, além de ser responsável por tornar a experiência dos visitantes marcante. A hospitalidade genuína que a Disney proporciona aos visitantes se deve à cortesia. Essa chave também está ligada ao comportamento dos membros de elenco, uma vez que é possível observar que sua postura e carisma estão sempre presentes acompanhados de um sorriso, enquanto desejam boas-vindas aos visitantes.
3. **Inclusão:** a mais nova chave de excelência tem como objetivo representar os valores da empresa nas transformações culturais dos dias de hoje. O foco é o bem-estar e a imersão de todos os visitantes e *cast members*. Ainda não há informações sobre como essa chave será incluída no treinamento dos funcionários, mas já é possível observar mudanças de algumas regras como, por exemplo, tatuagens. Antigamente, os funcionários não podiam deixar tatuagens aparentes. Hoje, após essa atualização, não é mais necessário cobrir a arte com maquiagem (apenas será necessário se houver ofensas ou linguagem imprópria).
4. **Espetáculo:** é possível observar essa chave por todo o complexo. A Disney planeja e projeta tudo minuciosamente pensando em um espetáculo visual. Sendo assim, os cenários devem conversar com o comportamento e vestimenta dos *cast members*. É importante interpretar o personagem a todo o momento, transformando a visita em um verdadeiro show. Como por exemplo, não é possível localizar dois personagens iguais em um mesmo parque ao mesmo tempo. A Disney é muito cuidadosa em manter a magia sempre ativa, principalmente para as crianças.

5. Eficiência: essa é a última, porém não menos importante chave de excelência. Ela é responsável em proporcionar o máximo de aproveitamento dos visitantes em relação à sua experiência, evitando que eles percam tempo de maneira indesejada. Existe um serviço disponível para o encurtamento de tempo nas filas, antes mesmo de entrar no parque. O visitante pode aproveitar outras áreas enquanto aguarda seu horário para entrar na atração.

Essas chaves como base para realizar os serviços oferecidos no complexo. Além de melhorar a experiência dos visitantes e contribuir com a organização do local. Elas são completamente adaptáveis as necessidades que surgem ao longo do tempo, como por exemplo, as adaptações que precisaram ser realizadas por conta da pandemia (distanciamento social nas filas da atrações, álcool em gel, dentre outros recursos necessários).

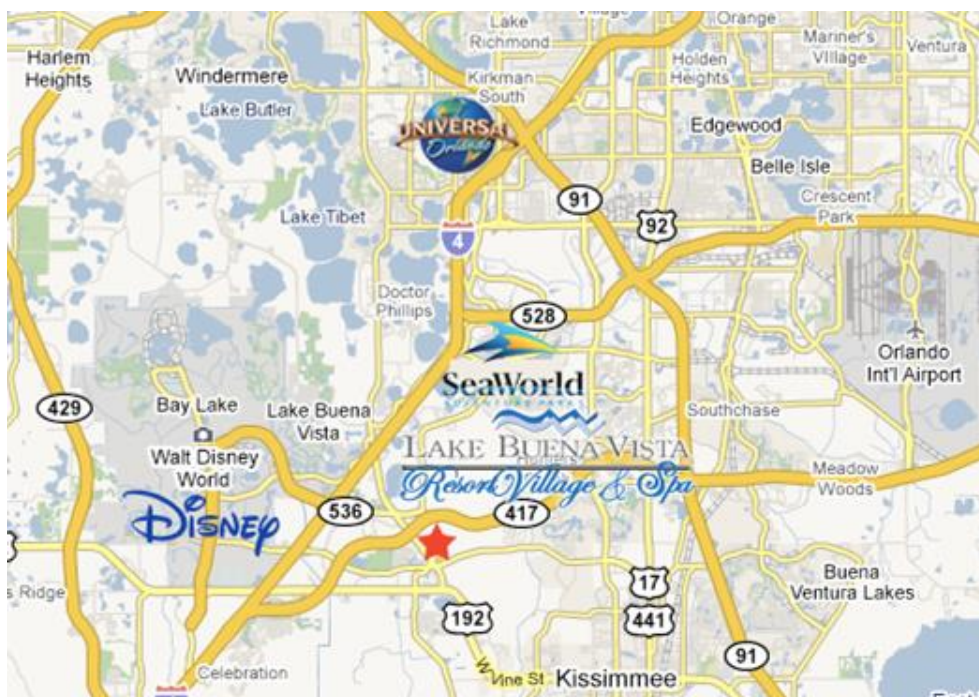
3 MAGIC KINGDOM

Este capítulo contém informações sobre a localização e inauguração do *Magic Kingdom*, uma breve apresentação sobre o Projeto Disney *World* 1964, a idealização do complexo na Flórida, como a morte de Walt Disney afetou o projeto, a infraestrutura do parque e uma análise detalhada de cada *Land*¹³ do parque.

3.1 Inauguração e localização

No dia 1º de outubro de 1971 estava sendo inaugurado o parque *Magic Kingdom* em Lake Buena Vista, uma cidade do estado da Flórida, nos Estados Unidos. O parque surgiu de forma pioneira nessa região, e foi a partir dele que outros parques foram surgindo ao longo dos anos, o que supervalorizou o estado, tornando a Flórida mundialmente conhecida por abrigar diversos parques de diversão e receber muitos turistas anualmente. (PANZERA, 2016).

Figura 3. Mapa parcial da Flórida



Fonte: Orlando Discount Tickets USA, 2013

¹³ *Land*: divisões das áreas do parque.

3.2 Projeto Disney *World* 1964

O Projeto Disney *World* 1964 é o início do sonho de construir o Walt Disney *World Resort*. Esse projeto foi idealizado pelo próprio Walt Disney, e por cerca de um ano permaneceu em sigilo absoluto até ser revelado ao público. A ideia original era ampliar a *Disneyland* da Califórnia, mas não havia terreno disponível. Walt queria construir uma cidade do futuro, além de outros parques como o próprio *Magic Kingdom* e hotéis para hóspedes. Esse projeto era completamente inviável para a cidade de Anaheim (onde está localizada a *Disneyland*), então após pesquisar por todo o país, ele encontrou o lugar ideal: a Flórida. O estado possui clima favorável o ano todo, estava sempre repleto de turistas e muita área vazia por um bom preço. Foi então que a Disney comprou 11 mil hectares de terra, tamanho equivalente à cidade de São Francisco, na Califórnia (EUA). (*IMAGINEERING STORY*, 2019).

Em 1964, a Disney anunciou seu projeto secreto e começou a construção na Flórida. Pouco tempo após a divulgação e início do projeto, no dia 15 de dezembro de 1966 o mundo recebia a notícia sobre o falecimento de Walt Disney, devido ao câncer de pulmão em estado avançado. Roy Disney precisou assumir o controle das operações alguns dias após a morte do seu irmão para tentar reerguer a equipe, que até então muito se encontrava muito abada. Ele optou por deixar o projeto do *Epcot*¹⁴ (principal projeto do complexo) como segunda opção para dar continuidade à construção e finalização do *Magic Kingdom*. (*IMAGINEERING STORY*, 2019).

O projeto de 1964 enfrentou muitas dificuldades. Começando a equipe criativa que estava completamente sem saber o caminho certo para continuar, após o falecimento do Walt Disney. Além disso, surgiam cada vez mais burocracias relacionadas ao município que atrapalhavam e atrasavam as obras.

Para solucionar o maior problema que afetava as obras, Roy Disney decidiu tornar aquele enorme terreno pantanoso em uma cidade própria da Disney, assim não precisaria se preocupar com todas as burocracias que do município que surgiam. O Walt Disney *World Resort* funcionaria como uma cidade independente, ou seja, seria responsável por criar suas próprias leis, rede telefônica e empresa de energia elétrica, fora a construção de canais, diques e muros de contenção. O

¹⁴ *Epcot*: parque temático do Walt Disney *World Resort*.

estado acabou aprovando a petição de Roy, e quando o fato foi divulgado para a mídia e para os funcionários e representantes da própria empresa, muitos não entenderam as decisões dele naquela época. As pessoas não entendiam o motivo pelo qual ele estava lutando por tudo aquilo. (*IMAGINEERING STORY*, 2019).

Quando questionado, Roy afirmou como justificativa da pergunta:

Muitos não querem a preocupação de administrar um lugar. É muita preocupação. Se você não trabalha 40 horas por semana, você trabalha 40 horas e se preocupa por 40 horas. Porque eu sei o porquê nós deveríamos continuar este projeto da Flórida agora. Vamos fazer isso para a próxima geração. (*IMAGINEERING STORY*, 2019, audiovisual).

Ele estava certo de suas apostas. O complexo realmente foi construído, e passa por mudanças, melhorias e inovações com frequência. Desde a sua inauguração o complexo de parques e hotéis já recebeu visitantes de diversas gerações e partes do mundo. Segundo Panzera (2016): “O *Magic Kingdom* é o parque temático mais famoso do mundo; em 2013, o local recebeu nada mais, nada menos do que 18 milhões de visitantes!”. Um marco impressionante considerando que esse número é apenas de um dos seis parques temáticos do Walt Disney *World Resort*.

No mapa abaixo é possível observar todo o complexo Walt Disney World, (para uma visão mais ampla e detalhada, verifique o mapa em Anexo A):

Figura 4. Mapa atual do Walt Disney World Resort



Fonte: Walt Disney World (2021b)

3.3 Infraestrutura

Segundo Barranco (2013), a infraestrutura do *Magic Kingdom* comporta 100 mil visitantes e 75 mil carros. Pensando nisso, o parque já precisou fechar no meio do dia algumas vezes devido à capacidade máxima ser atingida. Isso ocorre com frequência durante as festas de final de ano, pois o *Magic Kingdom* é o parque mais procurado pelos turistas para celebrar essas datas. O autor afirmou que:

O período das festas é uma das épocas mais movimentadas nos parques da Disney. [...] O parque mais procurado é com certeza o Magic Kingdom, que tem a capacidade máxima de 75 mil carros e 100 mil pessoas, mas no passado, os quatro parques da Disney em algum momento já fecharam por motivo de excesso de público. (BARRANCO, 2013, p. 1).

Pode-se imaginar que para atender 100 mil pessoas, além de estar preparado estruturalmente, o parque precisa de um alto número de funcionários muito bem treinados e preparados para atender todos esses visitantes.

Algo que sempre incomodou Walt Disney na *Disneyland* foi observar seus *cast members* atravessando o parque inteiro sem seus figurinos até chegarem ao *backstage*. Por isso, durante a elaboração do projeto do parque *Magic Kingdom* foi idealizado o *Utilidor*: túneis que formam uma cidade subterrânea a cinco metros abaixo do piso superior onde está localizado o *Magic Kingdom*. Ou, seja, pode-se considerar que na verdade, o parque fica está localizado no segundo andar do terreno. O documentário *Imageneering Story* (2019) mostra imagens e conta sobre esse local:

Engenheiros elevaram a superfície do solo em 5 metros com a terra retirada de uma lagoa artificial. Vigas de aço reforçaram um labirinto de aço de 40 mil m². Aquilo foi uma grande obra de engenharia que suportava todos os sistemas hidráulicos, elétricos e de aquecimento, tudo isso sob o dito “teto”, que na verdade estava no nível da Main Street. (IMAGENEERING STORY, 2019, audiovisual).

Esses túneis também são responsáveis pelo descarte de lixo através de tubos pneumáticos que levam os resíduos até o ponto de coleta (fora do parque e longe dos visitantes). Esse sistema leva o nome de AVAC. Uma ótima estratégia para evitar que os odores desagradáveis de restos de alimentos, lixo dos banheiros, dentre outros objetos descartados por funcionários e visitantes no parque, fiquem quase imperceptíveis dentro do parque.

Figura 5. Mapa dos túneis



Fonte: Camargo (2013)

Além da coleta de lixo, os túneis são utilizados para que os funcionários possam atravessar o parque de forma mais rápida e discreta, é um local para armazenamento dos figurinos, os personagens fazem a troca de turno, é onde é realizado o reabastecimento dos produtos das lojas e dos restaurantes, e tudo ocorre ao mesmo tempo, de forma imperceptível. (CAMARGO, 2013).

A entrada do túnel não é na mesma entrada dos visitantes. Enquanto os visitantes entram no parque pela Main Street, o começo do túnel é na Fantasyland, mais precisamente embaixo do restaurante Pinocchio's Village Haus. O estacionamento dos Cast Members (nome dado aos funcionários da Disney) é bem longe do estacionamento dos visitantes e fica em frente à Disney University. Após estacionarem, os Cast Members precisam pegar um ônibus para chegar até o túnel. (NOVAIS, 2014, pag. 1).

Esse espaço é exclusivamente para funcionários e pessoal autorizado. É um lugar que muitos visitantes nem devem ter noção sobre sua existência, por não ser um espaço aberto ao público e não afetar a experiência da visita diretamente. Um lugar discreto que funciona com eficácia e contribui para que o espetáculo aconteça.

Figura 6. *Utilidor*: porão do *Magic Kingdom*



Fonte: Teixeira (2021)

O verdadeiro *Magic Kingdom* que as pessoas conhecem e visitam todos os dias, está no segundo andar do parque. Pode-se afirmar que a principal temática do parque é conto de fadas, com direito a princesas, príncipes, piratas, castelos, entre outros. Como o próprio nome já diz, seguindo a tradução literal para a língua portuguesa: Reino Mágico. E se analisarmos o mapa do parque visto de cima, é possível notar que a distribuição espacial áreas é bem marcada. O castelo está localizado no centro, e de qualquer área do parque é possível se locomover para outra com facilidade.

No mapa abaixo é possível observar seis áreas representadas por cores diferenciadas: *Adventureland* (laranja), *Frontierland* (marrom), *Liberty Square* (azul claro), *Fantasyland* (rosa), *Tomorrowland* (azul marinho) e *Main Street USA* (vermelho). Essas áreas são conhecidas como *lands* e possuem identidades próprias e características específicas. Como por exemplo, a *Fantasyland* é uma área caracterizada por princesas e príncipes, então você nunca encontrará um pirata caminhando por essa região, pois os personagens complementam as áreas de acordo com a suas características.

Figura 7. Mapa do *Magic Kingdom* 2021¹⁵

Fonte: Walt Disney World (2021c)

Logo na entrada do parque é possível andar pela *Main Street*. Um fato curioso sobre ela é que além de ser a rua principal do parque, ela começa na estação de trem e termina no castelo. Isso se repete em outros parques da Disney espalhados pelo mundo, como na *Disneyland* da Califórnia (EUA) e na *Disneyland Paris* (França), por exemplo. Essa rua é composta por diversas lojas e restaurantes, mas o que realmente chama a atenção é a vista privilegiada do castelo no final. Levando em consideração que o *Magic Kingdom* foi construído baseado em um enorme cinema, essa rua representa a *bomboniere*¹⁶, com lojas de doce e carrinhos de pipoca espalhados e também é o local onde os visitantes são direcionados para as “salas” de cada filme, que no caso são representadas pelas *lands*.

¹⁵ Mapa do *Magic Kingdom*: visão melhor detalhada em Anexo B.

¹⁶ *Bomboniere*: um pequeno estabelecimento comercial onde se vendem alimentos, refrigerantes, cafés, e guloseimas em geral.

Figura 8. *Main Street* a) Walt Disney World, Flórida; b) Disneyland Paris



Fonte: a) Novais (2020); b) Lorenzi (2021).

As duas fotos são semelhantes. Isso acontece propositalmente por ter sido padronizado pela Disney. Todas as *Main Street* levam os visitantes até o castelo. Ela fica localizada logo na entrada do parque, porém não é possível visualizá-la das catracas em direção ao interior do parque, pois existe uma estação de trem cobrindo a vista para reservar a surpresa apenas àqueles que adentrarem no parque.

A ambientação e a separação das *lands* do *Magic Kingdom* foram criadas com base da simulação de um enorme cinema, como citado anteriormente. Começando pela entrada do parque, é possível observar que o chão é avermelhado, esse detalhe foi adicionado propositalmente para simular o carpete dos cinemas. Outro aspecto que chama a atenção são as paredes do pequeno túnel localizado abaixo da estação de trem, que leva os visitantes até a *Main Street USA*. É possível encontrar vários cartazes pendurados como se fossem os “filmes” que estão em cartaz no *Magic Kingdom*, mas na verdade eles mostram algumas atrações do parque. Além disso, existem carrinhos de pipoca posicionados estrategicamente nessa mesma região, aumentando a ideia de sala de cinema com o aroma de pipoca com manteiga. O visitante já se sente imerso à magia do local.

3.4 Caracterização *Lands*

O *Magic Kingdom* é dividido em seis *lands*. Como dito anteriormente, a região da *Main Street USA* está localizada na “rua principal” do parque. É a avenida que liga todas as outras áreas ao castelo. Esse subcapítulo mostrará o conceito e as

características específicas de cada uma dessas *lands* através da análise de fotos e vídeos registrados durante uma visita realizada em janeiro de 2020, além do auxílio do mapa trazido da última viagem para analisar as localizações e atrações de cada região.

3.4.1 Liberty Square

A *Liberty Square* é uma área dedicada ao período pós Independência dos Estados Unidos. Essa *land* possui cinco restaurantes com temática dessa época colonial, isso inclui não só a ambientação do espaço, como também a vestimenta dos funcionários. Além dos restaurantes existem duas lojas: “*Memento Mori*” e “*Ye Olde Christmas Shoppe*” (uma das lojas mais famosas do *Magic Kingdom*, pois ela fica aberta o ano todo vendendo apenas produtos de Natal, como guirlandas, bolas de natal e objetos de decoração). Outro “ponto turístico” dessa *land* é uma réplica exata do “*Liberty Bell*”, o sino que representa a independência norte-americana.

Uma curiosidade sobre essa área é que se você reparar no asfaltado do chão vai notar uma mancha marrom contínua por toda *land*. Essa mancha representa o esgoto a céu aberto daquela época, quando não havia controle sanitário. Por se tratar de uma área dedicada a história da independência dos Estados Unidos, essa região possui três atrações temáticas: “*The Hall of Presidents*” (dedicada aos antigos presidentes), “*Liberty Square Riverboat*” (dedicada aos rios americanos) e a “*Haunted Mansion*” (inspirada em uma mansa mal assombrada).

Figura 9. a) *Liberty Bell* e b) “*The Hall of Presidents*” e “esgoto” no asfalto



Fonte: a) How to Disney (2021); b) Mike (2016).

Walt Disney gostava de contar e homenagear os presidentes americanos, a atração “*The Hall of Presidents*” se trata de um enorme saguão onde os visitantes podem conhecer a mais sobre a história da independência, que está sendo contada

por estátuas e cera tecnológicas dos antigos presidentes tão bem criadas que dão a impressão de estarem vivas. É como conversar com um ex-presidente em carne e osso. A atração dura em torno de 20 minutos, e é pouco procurada pelos visitantes.

O “*Liberty Square Riverboat*” é uma atração dedicada aos rios da América. Ela começa nessa *land* e dá um volta de barco até a *Frontierland* que será introduzida nesse trabalho futuramente. O barco utilizado é um modelo a vapor da era colonial nomeado “*Liberty Belle*”. É um passeio mais relaxante apenas para apreciar a paisagem e descansar por alguns minutos.

A última atração dessa *land* é uma das mais concorridas e procuradas no *Magic Kingdom*. A “*Haunted Mansion*” é um passeio no interior e nos fundos de uma mansão mal-assombrada. O percurso é realizado através de carrinhos que se movimentam em trilhos fixos no chão, que levam os visitantes em um passeio pela mansão. É possível ver fantasmas dançando, objetos se movendo sozinhos, entre outros efeitos sobrenaturais criados através da tecnologia. Perto das comemorações de Natal, são acrescentadas algumas decorações e elementos natalinos nessa atração.

3.4.2 Adventureland

A *Adventureland* é uma área dedicada aos aventureiros. Nessa região do parque é possível encontrar piratas, realizar um passeio de barco no meio da selva, assistir um show de pássaros e voar de tapete mágico. Essa *land* é composta por muita vegetação e lindas paisagens e também possui uma parte dedicada ao deserto e à uma ilha tropical. A entrada dessa região fica a esquerda do castelo e para ter acesso, basta seguir a ponte de tábuas em direção à vegetação. Essa região possui cinco restaurantes e algumas lojas espalhadas. Uma das lojas mais famosas é a “*Island Supply by Sunglass Hut*”, uma loja de óculos de sol de várias marcas famosas no mercado, porém existem alguns modelos em edições especiais inspiradas nos personagens de filmes para todas as idades.

O primeiro contato que os visitantes tem ao chegarem em *Adventureland* é a atração “*Swiss Family Treehouse*”. Essa atração é uma enorme casa da árvore que os visitantes podem explorar por quanto tempo desejarem. Ela possui diversos níveis e cômodos feitos em material de fibra que imita madeira. Não existe restrição de altura, porém crianças só podem entrar acompanhadas dos pais devido à altitude

da árvore. Além de explorar os itens espalhados, ao atingir o ponto mais alto é possível admirar uma vista belíssima. Mesmo sendo muito bem projetada, essa atração não atrai muitos visitantes, isso porque ela se encontra em uma área que contém outras duas atrações mais famosas do parque: “*Pirates of the Caribbean*” e o “*Jungle Cruise*”.

A atração “*Pirates of the Caribbean*” inspirou a saga de filmes “Piratas do Caribe” (2003), interpretado por Jonhny Depp¹⁷. Nessa atração os visitantes sentam em um barquinho que percorre os sete mares através de projeções e elementos cênicos. Durante esse percurso é possível encontrar piratas dançando, uma cidade repleta de piratas, e na sala principal, quase no final da atração, os visitantes passam entre dois navios piratas enquanto eles estão bombardeando um ao outro. É possível ouvir o som dos canhões, enquanto a água se movimenta simulando as balas atingindo a água do mar. Ao final da atração é possível encontrar com o personagem principal da história sentado sob uma pilha de ouro e um tesouro, enquanto segura uma garrafa de rum¹⁸ e cantando uma música sobre a vida pirata.

Figura 10. a) Ponte de entrada e b) Interior da atração “*Pirates of the Caribbean*”



Fonte: a) Ceao (2019); b) Acervo pessoal da Autora (2020).

A segunda atração mais famosa dessa área é o “*Jungle Cruise*”. E assim como o “*Pirates of the Caribbean*” essa atração foi inspiração para um filme e os visitantes fazem um passeio de barco, porém o diferencial dessa atração é que ela

¹⁷ Jonhny Depp: ator e diretor norte-americano conhecido por interpretar o personagem principal da franquia de filmes Piratas do Caribe, dentre outras produções de sucesso.

¹⁸ Rum: espécie de bebida alcoólica.

ocorre a céu aberto na maior parte do tempo. Esse percurso de barco sob a água, onde é realizada uma simulação de rios exóticos cercados por uma selva repleta de animais perigosos e templos perdidos. Essa é uma atração existente também na *Disneyland* da Califórnia (EUA), e foi idealizada com a ajuda do próprio Walt Disney. Para tornar a atração diferente de um safári monótono, os animais aparecem fazendo coisas cômicas, como furar a roupa de caçadores e jogar água nos visitantes.

Além dessas três atrações existem mais duas que compõe essa área: “*The Magic Carpets of Aladdin*” e “*Walt Disney Enchanted Tiki Room*”. A primeira respectivamente se trata de uma simulação de voo no tapete mágico e a segunda é um show em que pássaros e flores ganham vida diante dos olhos dos visitantes. Uma curiosidade sobre a atração “*Walt Disney Enchanted Tiki Room*” é que ela era a atração favorita de Walt Disney, e por isso além de levar seu nome, ela é considerada como um patrimônio histórico do parque, como descrito próximo a entrada da atração. Por mais ultrapassada que essa atração seja, ela permanecerá no parque por muitos anos para homenagear o Walt Disney.

Nessa região também existe o serviço de interação com alguns personagens de filmes da Disney, como algumas princesas, o pirata Jack Sparrow, entre outros. Por conta da pandemia esses encontros com os personagens foram suspensos temporariamente, e até a conclusão desse trabalho o serviço ainda não estava funcionando. Mas é algo que deve retornar em breve com as adaptações necessárias para manter o distanciamento social e a segurança de todos, já que esses encontros normalmente ocorrem em locais fechados.

3.4.3 Frontierland

A *Frontierland* fica localizada ao lado da *Adventureland* e da *Liberty Square*. O tema dessa área é o Velho Oeste e é considerada uma das áreas mais cheias do parque. As principais atrações dessa região são a montanha-russa “*Big Thunder Mountain*” e a “*Splash Mountain*”. Começando com a montanha-russa, existe um momento da atração que é possível enxergar o Castelo de uma forma diferenciada e muito bonita visualmente. Já a “*Splash Mountain*” é um passeio de barco por um rio movimentado nas montanhas, terminando em uma queda livre de alguns metros que

molha os visitantes. Em janeiro de 2020 durante a visita, essa atração estava fechada para uma reforma que modificará sua temática interior e ambientação.

Figura 11. a) Entrada *Frontierland* e b) Rochas da atração “*Big Thunder Mountain*”



Fonte: a) Parques e ingressos (2019); b) Acervo pessoal da Autora (2020).

Essa *land* também traz uma percepção de ser a mais antiga e menos colorida do parque. Mas isso faz parte da ambientação criada para simular uma cidade do velho oeste. As construções e o chão são todos pintados em tons terrosos e alguns até possuem “falhas” na parede, como se precisasse pintar novamente. Os personagens que circulam por esse local também fazem parte da temática, inclusive em suas falas. Um ótimo exemplo são os personagens de ursos que fazem parte da atração “*Country Bear Jamboree*”, um show de animais cantores. Eles possuem uma vestimenta *cowboy*¹⁹ e conversam com sotaque “caipira²⁰” ajudando na experiência de imersão dos visitantes.

Outra atração localizada nessa região é a “*Tom Sawyer Island*”, uma pequena ilha no meio do lago que existe por ali. É possível ir até essa atração para explorar os objetos do local que simula um esconderijo de alguém que morou ali durante certo tempo. Essa atração é interativa e livre para que as pessoas possam explorar cada parte como desejarem. Uma curiosidade sobre essa atração é que o lago em que a ilha está introduzida faz parte da atração “*Liberty Square Riverboat*”, o passeio de barco que sai da *Liberty Square*.

¹⁹ Cowboy: tradução livre: vaqueiros; Cowboy é a pessoa que conduz a boiada de um local para o outro montado em um cavalo. É uma personalidade bem específica do velho oeste da cultura americana.

²⁰ Caipira: pessoa que vive no campo ou na roça; roceiro.

3.4.4 *Tomorrowland*

A *Tomorrowland* tem uma característica bem futurista. A ambientação é composta por atrações e objetos que remetem ao espaço e à tecnologia. Em tradução livre, *tomorrowland* significa “Terra do Amanhã”, por isso toda essa visão sobre o futuro. A atração que mais se destaca nessa área do parque é a “*Space Mountain*” que se trata de uma montanha-russa completamente fechada, cheia de luzes e sons turbulentos que simulam uma viagem espacial. Essa é uma atração 100% tecnológica, controlada apenas por computadores e foi a pioneira a realizar isso no mercado.

O portal de entrada dessa área é composto por uma escultura acinzentada com formatos diferenciados das demais *lands*. Assim como as demais construções dessa área, os prédios e ruas criam a sensação de estar em outro planeta. Durante a noite, quando as luzes se acendem, essa sensação se torna ainda mais evidente. Toda a área possui luzes de *led* coloridas e vibrantes que transformam a *land* em uma cidade de outro planeta. Ao analisar os efeitos sonoros da região, é possível ouvir sons de naves e até mesmo de seres intergalácticos. Além de toda essa estrutura grandiosa, a *Tomorrowland* possibilita aos visitantes uma vista diferenciada do Castelo na avenida principal, além de conter uma parede especial para os visitantes tirarem fotos.

A segunda atração mais concorrida da região é a “*Buzz Lightyear’s Space Ranger Spin*” uma atração inspirada no filme “*Toy Story*” (1995), onde os visitantes passeiam pela galáxia derrotando monstros intergalácticos e recolhendo baterias fictícias, através de um dispositivo localizado no carrinho do brinquedo. Todos os carrinhos são duplos, onde uma pessoa compete com a outra com o objetivo de atingir uma melhor pontuação durante o percurso. No final da atração, os visitantes recebem a pontuação que acumularam para descobrir quem ganhou a partida.

Existem especulações na mídia sobre uma possível ampliação dessa área toda da *Tomorrowland*, mas nem o CEO do Walt Disney *World Resorts*, nem a *Walt Disney Company* se manifestaram sobre o assunto. O único projeto de “ampliação” já anunciado (até a conclusão desse trabalho) foi em relação à construção de uma nova montanha-russa que já está na fase final, inclusive é possível identificar o espaço onde será essa atração na última versão do mapa disponível na entrada do parque e visto anteriormente nesse trabalho (Figura 7).

Figura 12. a) Entrada *Tomorrowland* e b) Vista para o Castelo



Fonte: a) Fournier (2019); b) Acervo pessoal da Autora (2020).

3.4.5 *Fantasyland*

A *Fantasyland* está localizada atrás do castelo da *Main Street USA*. O próprio castelo já é considerado como parte dessa região, pois no primeiro andar do prédio existe o restaurante interativo “*Cinderella’s Royal Table*”. Para fazer uma refeição nesse restaurante é necessário realizar uma reserva antecipada. Ele fica aberto o dia todo e o cardápio é alterado conforme o horário do dia (café da manhã, almoço e jantar). Durante qualquer refeição, os visitantes têm a oportunidade de encontrar com as princesas e os príncipes dos principais filmes da Disney como: “*Branca de Neve e os Sete Anões*” (1937), “*Cinderela*” (1950), “*Pequena Sereia*” (1989) e “*A Bela Adormecida*” (1959). As crianças podem aproveitar o tempo para brincar e conversar com os personagens enquanto fazem suas refeições. Os pratos disponíveis são todos temáticos e diferenciados dos demais restaurantes. Alguns consideram o restaurante como uma atração por ter característica de imersão e por ser uma experiência interativa.

Além do restaurante, todas as outras atrações dessa região estão voltadas para as histórias de fantasia, principalmente as histórias de princesas. A atração mais famosa e concorrida dessa região é a “*Seven Dwarfs Mine Train*”. Inspirada no filme a “*Branca de Neve e os Sete Anões*” (1937), essa atração é uma montanha-russa que leva os visitantes em um passeio pela mina de pedras preciosas e por outros cenários presentes no filme. A fila para ingressar na atração possui diversas brincadeiras para distrair os visitantes enquanto esperam a sua vez chegar, como: pedras que ascendem ao serem tocadas, projeções no teto que surgem após os convidados interagirem com objetos espalhados pela fila, entre outros. Além disso, a

fila começa com o cenário externo e quanto mais próximo do carrinho o visitante estiver, mais ele estará se sentindo em uma mina, coberta por paredes rochosas, estalagmites e estalactites. No final do percurso é possível ver alguns personagens dançando dentro da casa dos “Sete Anões” e a bruxa batendo na porta.

Figura 13. a) Prédios da *Fantasyland* b) Restaurante “*Cinderella’s Royal Table*”



Fonte: a) Acervo pessoal da autora (2020); b) Dicas da Flórida (2013).

Outra atração muito concorrida dessa *land* é o “*Bibbidi Bobbidi Boutique*”, localizado no andar térreo do castelo. Um lugar onde as crianças são tratadas como verdadeiros reis e rainhas. A atração é inspirada no filme “Cinderela” (1950) no momento em que ocorre a sua transformação de faxineira para princesa. As crianças são recebidas por uma fada madrinha e conduzidas até a sala de figurinos, onde escolhem qual personagem desejam ser. Após a escolha da roupa, elas sentam em uma poltrona e recebem um serviço completo de salão de beleza: cuidado com as unhas, maquiagem e cabelo. Após a transformação estar completa, as fadas madrinhas viram as crianças de frente para o espelho mágico para que elas vejam o resultado da transformação e conversem com o espelho. Esse é um serviço com valor adicional, e exige reserva antecipada.

4 PESQUISA

A pesquisa foi realizada através de dois questionários do Google *Forms*, sendo que um deles é direcionado para visitantes (Apêndice A) e o outro para funcionários e ex-funcionários (Apêndice B).

4.1 Visitantes

O questionário realizado com os visitantes foi composto por 12 perguntas, sendo que as duas primeiras eram perguntas de descarte para apurar apenas resultados válidos. As pessoas que nunca frequentaram os parques do Walt Disney *World Resort* finalizaram o questionário, após essa alternativa. Ao todo foram 101 respostas, sendo apenas 79 válidas. O questionário foi divulgado nas redes sociais *Facebook*²¹ e *Whatsapp*²² para alcançar um maior número de pessoas mais rapidamente. Os dados coletados serão divididos em quatro categorias relevantes para a pesquisa: encantamento e necessidade de retornar aos parques, atendimento ao cliente, considerações sobre a ambientação e por último alguns depoimentos.

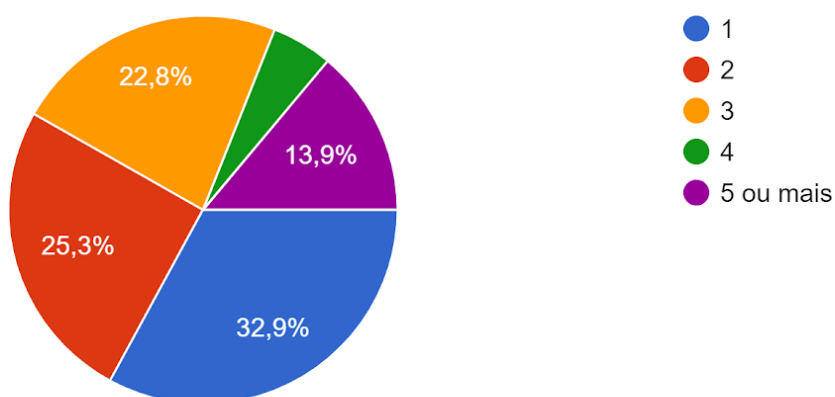
4.1.1 Encantamento e necessidade de retornar

A primeira parte da pesquisa mostra os resultados referentes à vontade que os visitantes têm vontade de viajar novamente para Orlando, mais especificamente para o complexo Walt Disney *World Resort*. Entre 79 pessoas que responderam ao questionário, 32,9% dessas pessoas foi uma única vez, 25,3% foram duas vezes, 22,8% foram três vezes, 13,9% foram mais de cinco vezes e 5,1% foram quatro vezes. A segunda pergunta “Se tivesse a oportunidade de voltar, você voltaria?”, mostrou que dessas 79 pessoas, apenas uma respondeu que não sente vontade, o que gerou uma porcentagem de quase 100% dos visitantes querendo voltar para os parques da Disney. Não é todo lugar que consegue ter uma clientela fiel como essa.

²¹ *Facebook*: rede social mais utilizada no mundo, com mais de 2 bilhões de usuários ativos. Foi criada para o compartilhamento de fotos, vídeos, *links* e mensagens de seus usuários.

²² *Instagram*: rede social online de compartilhamento de fotos, vídeos, *links* e mensagens.

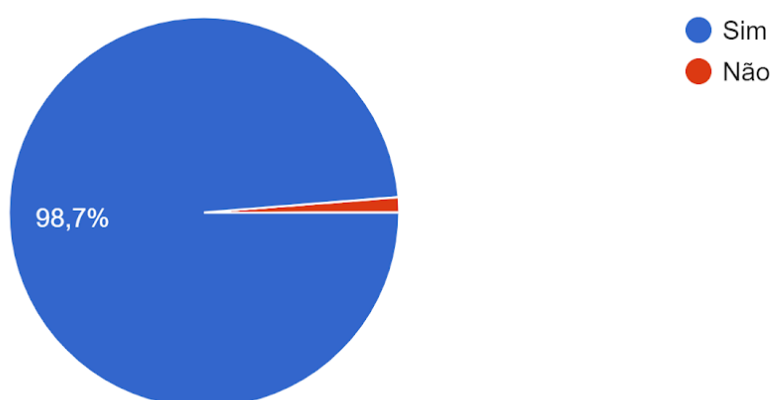
Gráfico 1. Número de vezes que visitou os parques



Fonte: Pesquisa da Autora (2021).

Os números mostram que viajar para Disney pode ser um passeio sem fim. Sempre existe algo novo para explorar, produtos novos para comprar e comidas diferentes para experimentar. Isso faz com que os visitantes comecem a planejar sua próxima viagem antes mesmo da visita atual chegar ao fim. Isso sem contar com as considerações de crianças que frequentaram os parques alguma vez. Os dados coletados foram de pessoas entre 15 e maiores de 65 anos.

Gráfico 2. Desejo de voltar



Fonte: Pesquisa da Autora (2021).

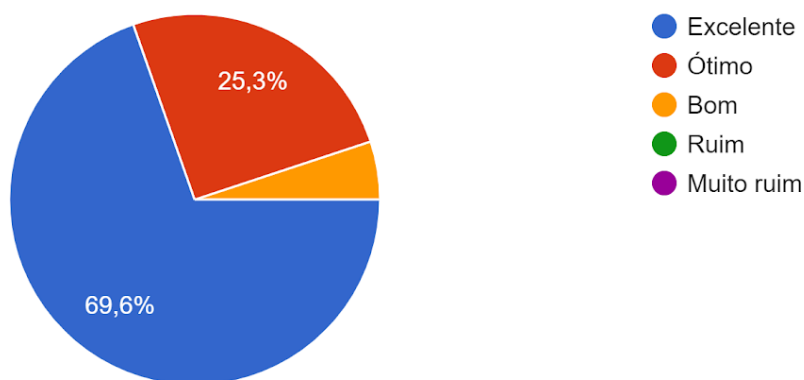
A Disney consegue encantar o público adulto com suas histórias, atrações e culinária ao ponto de fazer com que eles sempre queiram voltar. É a mesma lógica

de um bom restaurante. Se ele consegue manter a qualidade e entregar bons pratos, por um preço justo, o cliente sempre volta. Principalmente se esse lugar for diferente dos demais. Assim como é possível observar no Gráfico 2, menos de 2% das pessoas que visitaram os parques, não gostariam de voltar se tivessem a oportunidade. Vale ressaltar que esse valor corresponde à apenas uma pessoa dentre as 79 pessoas que responderam o questionário.

4.1.2 Atendimento ao cliente – visão do cliente

O Gráfico 3 mostra as considerações dos visitantes em relação a forma que foram atendidos durante sua viagem. A questão possuía cinco opções de resposta, sendo elas: excelente, ótimo, bom, ruim e muito ruim. A opção mais votada foi “excelente” com 69,6% dos votos, uma porcentagem que representa 55 pessoas de 79 no total. Outras 20 pessoas disseram que o atendimento é ótimo (25,3%) e as quatro pessoas restantes votaram em atendimento “bom”. As opções “ruim” e “muito ruim” não foram votadas nenhuma vez, o que reafirma a teoria de que o atendimento que a Disney oferece é diferenciado, e serve como referência. Uma marca zerada de pessoas insatisfeitas com o atendimento que tiveram é muito boa para uma empresa. Mas, considerando as informações coletadas anteriormente, se essa pesquisa chegasse ao conhecimento da *Walt Disney Company*, provavelmente eles tentariam investigar mais detalhadamente o que gerou esses resultados para melhorar ainda mais o seu serviço, além de tentar aumentar a porcentagem de pessoas considerando o atendimento excelente ou muito bom.

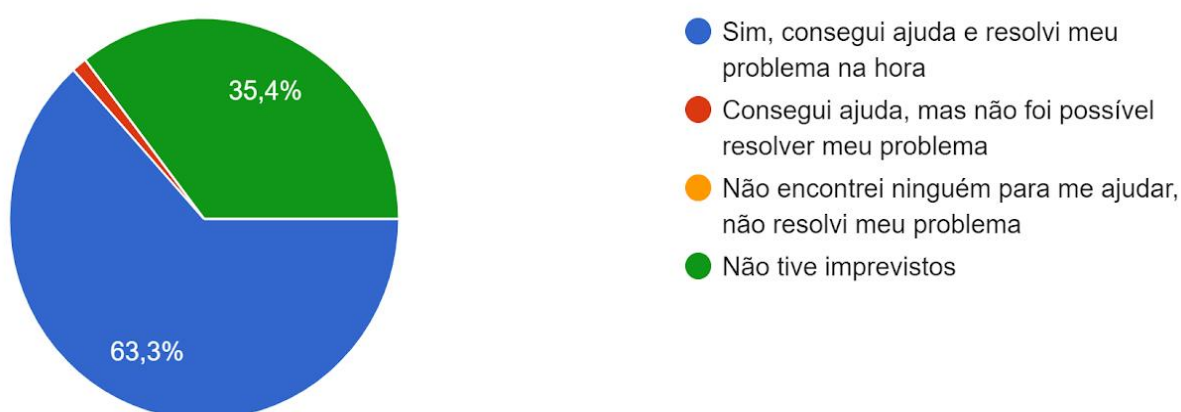
Gráfico 3. Classificação sobre o atendimento



Fonte: Pesquisa da Autora (2021).

Essa parte de atendimento ao cliente pode ser muito importante durante imprevistos que possam atrapalhar o andamento da visita. O objetivo é deixar tudo próximo da perfeição para evitar esse tipo de problema. Ao serem questionados sobre o atendimento que receberam durante algum imprevisto que ocorreu na viagem, 63,3% das pessoas disseram que conseguiram ajuda e resolveram o problema, e apenas uma pessoa afirmou que houve um problema, obteve ajuda, mas não foi possível resolver. Como a situação ocorrida não foi divulgada durante a resolução do questionário, é difícil saber real motivo pelo qual não foi possível ajudar esse visitante, mas deve-se considerar que alguns problemas estão fora do alcance dos funcionários, como fenômenos naturais, por exemplo.

Gráfico 4. Análise do atendimento quanto a solução de problemas



Fonte: Pesquisa da Autora (2021).

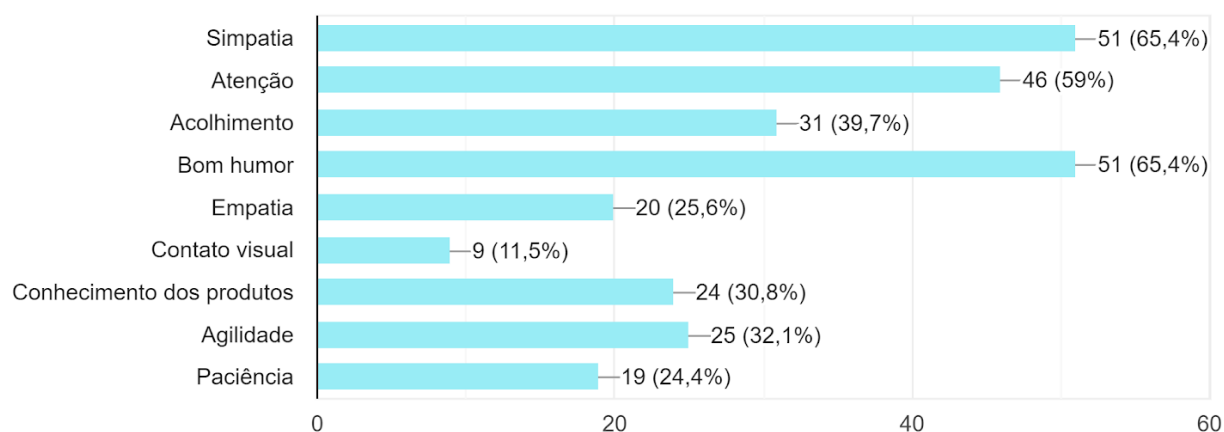
Considerando que as outras 35,4% das pessoas afirmou que não tiveram imprevistos durante a viagem, pode-se concluir que quase 100% das pessoas que tiveram imprevistos conseguiram resolver os problemas com o auxílio dos *cast members*. Unindo os Gráficos 3 e 4 é possível concluir que esse tipo de ação dos funcionários quanto a agilidade para resolver problemas e ajudar visitantes é um fator contribuinte com o atendimento de excelência.

O Gráfico 5 é voltado diretamente para o comportamento dos *cast members* com relação aos visitantes dentro dos parques. Os entrevistados tinham nove opções de resposta para essa questão, já poderiam selecionar até quatro respostas, sendo elas: simpatia, atenção, acolhimento, bom humor, empatia, contato visual, conhecimento dos produtos, agilidade e paciência. Os quatro mais votados foram:

simpatia e bom humor com 51 votos (65,4%), atenção com 46 votos (59%) e acolhimento com 31 votos (39,7%).

Um ponto importante para tornar o atendimento excelente é o fator socioemocional. Criar laços e momentos memoráveis através do carisma, simpatia e bom humor sem deixar de prestar atenção nos detalhes e acolher aqueles que precisam. Os *cast members* são conhecidos por seus sorrisos e pela sua simpatia contagiante. Todo esse processo torna o ambiente mais agradável para aqueles que foram apenas passear e para quem está trabalhando.

Gráfico 5. Características que se destacam entre o comportamento dos funcionários durante o atendimento



Fonte: Pesquisa da Autora (2021).

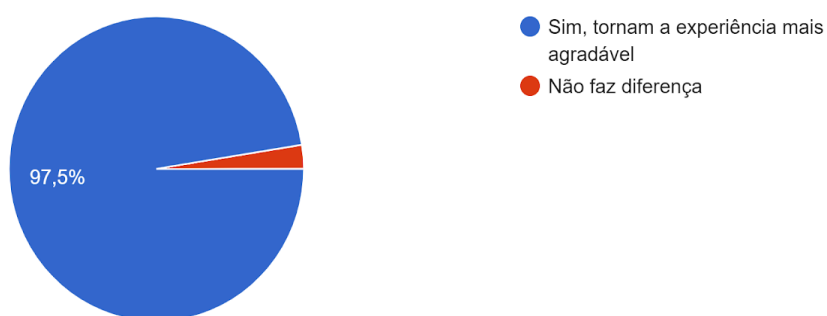
4.1.3 Impressões sobre a ambientação

Uma característica comum entre as áreas do parque, hotéis e lojas do complexo é a ambientação e o cuidado com os mínimos detalhes. As filas das atrações, por exemplo, são cheias de interações que distraem e entretêm os visitantes enquanto ficam longos períodos aguardando sua vez de entrar na atração. Essa estratégia de utilizar mecanismos de distração passa a fazer parte da experiência de imersão que as atrações oferecem. As novas atrações que estão sendo lançadas já são elaboradas pensando no bem-estar das pessoas que permanecerão nas filas. Por isso, o entretenimento começa a partir do momento em que as pessoas entram em contato com a fila de espera.

Quando perguntado aos visitantes sobre a importância dessa ambientação dentro das filas de espera, 97,5% das pessoas responderam que quando a fila é interativa e diferenciada, ela contribui com a atração, deixando a experiência mais

agradável. Vale ressaltar que o tipo de fila interativa não foi especificado, então essa resposta corresponde às filas interativas no geral, sendo elas simples com pequenos botões para explorar ou interações mais complexas e tecnológicas com hologramas e projeções nas paredes. Ou seja, a grande maioria dos visitantes valoriza quando o entretenimento começa durante a espera para ingressar na atração.

Gráfico 6. Filas interativas



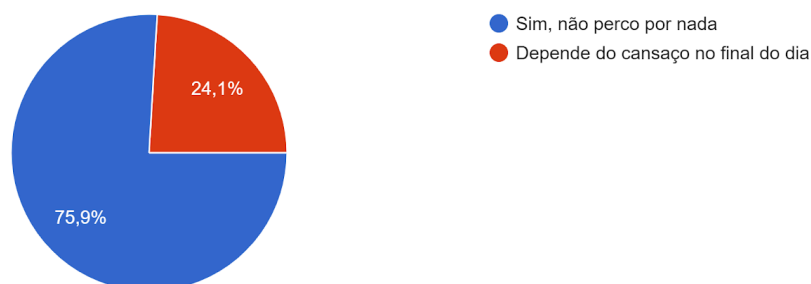
Fonte: Pesquisa da Autora (2021).

Além da ambientação geral que os parques possuem em suas atrações, lojas e restaurantes, existe o show de fogos realizado todos os dias na *Main Street USA*, mas precisamente no Castelo. Esse show ocorre como forma de agradecer e enriquecer a companhia das pessoas que passaram o dia no parque. O nome dado a esse espetáculo é “*Happily Ever After*” (Feliz Para Sempre). Ele é conhecido por suas luzes, fogos de artifício e projeções, além de ser importante para os visitantes no quesito emocional, pois traz cenas de diversos filmes, músicas clássicas e muita magia no decorrer da apresentação. Por isso, por mais cansadas que as pessoas estejam após um longo dia de parque, elas optam por vencer o cansaço, sentar em frente ao castelo e aguardar o início do show.

No gráfico 7, é possível observar que 75,9% das pessoas superam o cansaço para prestigiar o show de fogos, e 24,1% disseram que se estiverem muito cansados no final do dia, preferem não assistir ao show. Um fator que poderia gerar respostas diferentes seria questionar os outros 24,1% dos visitantes que dizem depender do cansaço para decidir assistir ou não ao show, se essa seria a primeira visita deles. Certamente, aqueles que já prestigiaram o “*Happily Ever After*” outras vezes e que estiverem se sentindo exaustos no final do dia, tem uma motivação a menos para permanecer no parque até o encerramento de todas as atrações. Já para aqueles

que estão visitando o *Magic Kingdom* pela primeira vez, provavelmente devem optar por desfrutar todas as experiências possíveis.

Gráfico 7. Show de fogos x cansaço



Fonte: Pesquisa da Autora (2021).

4.1.4 Satisfação e depoimentos

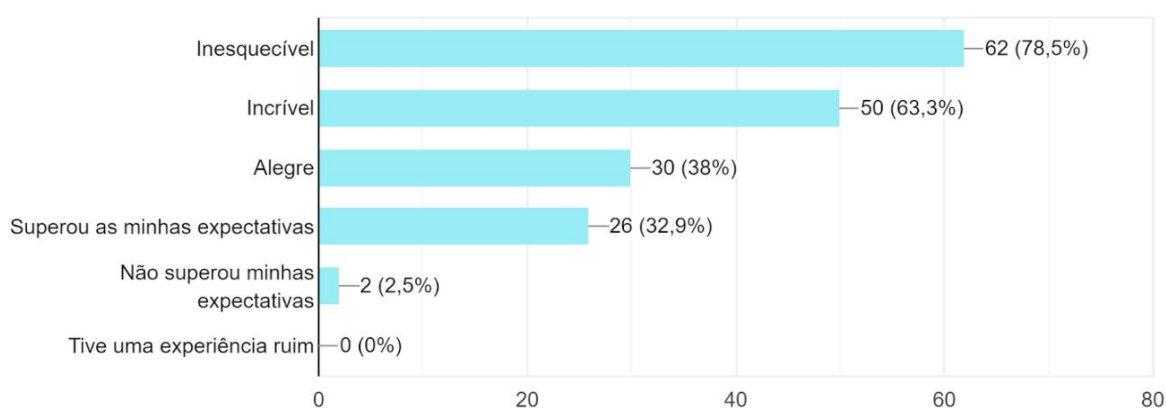
Um dos quesitos mais importantes que foram abordados na pesquisa com os visitantes foi quanto à satisfação. Essa pergunta foi criada com o intuito de validar esse trabalho, através de relatos reais sobre experiências vividas dentro dos parques. Após muito se afirmar que a Disney possui uma forma diferenciada de tratar e fidelizar seus clientes, o questionário se encerra com as seguintes perguntas: “Como você descreve sua visita?” e “Qual a sua lembrança mais marcante dentro dos parques?”. Começando com a primeira questão respectivamente, os visitantes podiam escolher até quatro respostas dentro das seguintes opções: inesquecível, incrível, alegre, superou minhas expectativas, não superou minhas expectativas e tive uma experiência ruim.

Diante das 79 pessoas, apenas duas disseram não ter superado suas expectativas. É importante ressaltar que a pergunta não possuía espaço para justificativa, então não foi possível identificar o que faltou na experiência dessas duas pessoas para que a viagem superasse suas expectativas. No entanto, a opção “tive uma experiência ruim” não foi selecionada nenhuma vez, concluindo que mesmo não superando todas as expectativas às vezes, a Disney consegue proporcionar uma experiência boa para todos os seus visitantes.

Analisando os números das outras opções, é possível observar 62 votos para “Inesquecível”, 50 votos para a opção “Incrível”, 30 votos para “Alegre” e 26 votos para “Superou as minhas expectativas”. Considerando esses dados, é

possível observar que apesar de 62 pessoas terem julgado sua viagem como inesquecível, apenas 26 disseram que superaram suas expectativas. Um número baixo considerando todas as exigências que a Disney tem em relação a esse requisito. O que torna os dados menos preocupantes é o fato de não terem respostas negativas.

Gráfico 8. Expectativa x Realidade



Fonte: Pesquisa da Autora (2021).

Buscando compreender mais a fundo a relação dos visitantes com suas emoções e experiências vividas dentro do parque, essa pesquisa foi direcionada à uma questão dissertativa com o objetivo de coletar depoimentos sobre experiências reais dos visitantes. A questão não possuía limite máximo ou mínimo de caracteres, deixando o espaço livre para todos compartilharem suas memórias diante da seguinte pergunta: “Qual a sua lembrança mais marcante dentro dos parques?”.

Diante de todas as 79 respostas, foram selecionados quatro depoimentos para serem analisados com mais atenção. A seleção foi realizada com base na relação dos visitantes com os principais pontos vistos durante esse trabalho: encantamento, proporcionar momentos felizes e inesquecíveis para os visitantes (satisfação do cliente), importância da ambientação e atendimento ao cliente. O questionário não exigia que as pessoas se identificassem, então os autores dos depoimentos serão identificados como: Visitante A²³, Visitante B, Visitante C e Visitante D.

²³ Visitantes A, B, C e D: o questionário não exigiu identificação, sendo assim as pessoas que deram seus depoimentos estarão identificadas por letras.

Começando com o depoimento do visitante A, pode-se observar o quesito “encantamento”. Com relação à sua memória mais marcante da sua viagem, o Visitante A (2021), diz: “A magia de todo lugar dentro da Disney. As músicas, os shows, tudo impecável”. Dentre as diversas memórias pontuais que ele poderia citar, a que mais marcou sua visita foi o conjunto de experiências que o Walt Disney *World Resort* proporciona aos seus clientes. Ele define as músicas, os shows e tudo do parque como “impecável”. Um cliente que se mostra feliz com o que viu e que compartilha esse tipo de memória é exatamente o que a Disney quer: fidelizar o cliente, fazendo com que ele queira voltar por diversos motivos, sendo que o principal deles é o “encantamento”.

O Visitante B (2021) deixou o seguinte depoimento: “Deliciar um *Funnel Cake*²⁴ com vista para o castelo da Cinderela, os fogos, e o olhar dos meus filhos de felicidade”. Diante dessa afirmação, entram os momentos inesquecíveis que a Disney proporciona para os seus visitantes em conjunto com a satisfação. Nesse momento é importante ressaltar a referência que o Visitante B fez para a alimentação em local estratégico. Será que a lembrança ficou marcada devido ao sabor do que ele estava comendo ou da vista que ele tinha enquanto comia? Pensando nas estratégias que a empresa usa diariamente, a resposta é simples: ambos. Colocar uma barraquinha de comida próxima ao castelo para que o visitante possa ter esse momento de calma enquanto se alimenta e admira a vista para o castelo é uma estratégia da Disney.

Outro ponto que chamou atenção nesse depoimento foi o argumento “o olhar dos meus filhos de felicidade”. Novamente o encantamento sendo apontado indiretamente em conjunto com as sensações de alegria e felicidade, provavelmente causadas pelo riso. O que se pode observar aqui é algo muito relevante. Através de um ato tão simples como sentar para comer e aproveitar o momento tornou-se uma memória inesquecível para aquela família. Outra exigência que a Disney prega dentro de seu complexo: proporcionar momentos de alegria. Uma cena que mostra o sorriso entrando em ação, liberando as ações filogenéticas vistas anteriormente, causando nas pessoas a sensação de bem-estar e alívio do estresse.

²⁴ Funnel Cake: sobremesa composta por massa frita coberta por calda de chocolate, morangos e chantilly. Um doce bastante procurado pelos visitantes.

O depoimento do Visitante C (2021) tem uma relação muito importante com as características vistas durante esse trabalho: “A alegria contagiante de todas as pessoas, visitantes e funcionários”. É possível observar que a pessoa se sentiu acolhida pelo local através da energia e alegria das outras pessoas ao seu redor. É comum encontrar pessoas felizes visitando parques de diversão, mas as sensações que o *Walt Disney World Resort* proporciona para os seus visitantes são diferentes. A capacidade de interação dos *cast members* com todas as pessoas é fundamental na construção desse ambiente leve e de alegria contagiante. Novamente, um depoimento validando a importância do atendimento ao cliente de excelência.

O último relato selecionado faz referência a esse diferencial no tratamento dos clientes por parte dos *cast members*. O Visitante D, diz:

Eu sentado sozinho em um banco no Hollywood Studios aguardando a apresentação do show "Indiana Jones" e um funcionário que estava varrendo as ruas veio conversar comigo. (VISITANTE D, 2021, p. 01).

Um momento como esse mostra uma característica muito marcante dos *cast members*: a empatia e a simpatia. Isso mostra que os funcionários do parque estão prontos para conversar, interagir, realizar sonhos, e principalmente, proporcionar momentos únicos e inesquecíveis. Esse é o diferencial da Disney, a forma como um cliente é tratado e importância dos *cast members* em relação ao trabalho que exercem.

4.2 Cast Members

A seguir serão apresentados os resultados do segundo questionário realizado. O público-alvo foram os funcionários e ex-funcionários dos parques da Disney. O questionário foi composto por seis perguntas de múltipla escolha e duas perguntas dissertativas, com o intuito de avaliar a forma como o trabalho dos *cast members* reflete na excelência do atendimento Disney, além de ser uma experiência que proporciona crescimento profissional e pessoal para os mesmos. O período de realização do questionário foi de 08 de outubro de 2021 a 29 de outubro de 2021, e sua divulgação foi realizada através das redes sociais (*Facebook* e *Instagram*) pessoais da autora e de pessoas conhecidas da mesma.

4.2.1 Análise comportamental

Anteriormente, no primeiro questionário, foram apresentados os resultados em relação ao comportamento dos funcionários durante o atendimento. Por isso, uma questão foi elaborada de forma que os próprios *cast members* respondessem essa mesma pergunta sobre o seu atendimento, de forma autoavaliativa, para que seja realizada uma comparação entre ambas às respostas. Vale ressaltar que para essa comparação, serão utilizadas apenas as opções existentes em ambas as pesquisas.

Segundo os dados coletados, a característica que mais se destacou entre as respostas foi o quesito “simpatia” com 87,2% dos votos. Essa também foi a opção mais selecionada pelos visitantes. Nesse caso, a simpatia dos *cast members* durante o atendimento, recepção e interação no ambiente de trabalho, tornam a experiência mais agradável e o lugar mais leve e alegre de se visitar. Pensando que um ambiente onde as pessoas são educadas e simpáticas umas com as outras, evita confusões e problemas desnecessários ocasionados pelo estresse e mal humor.

Outro ponto abordado em ambas as pesquisas foi em relação ao humor, foi a opção “bom humor” que também teve bastante relevância nas respostas coletadas com uma marca de 46,8% dos votos, assim como a opção relacionada à atenção oferecida pelos funcionários para atender os visitantes que também se destacou em ambas às pesquisas. No caso da autoanálise realizada pelos *cast members*, a marca da opção “atenção” atingiu 74,5% dos votos.

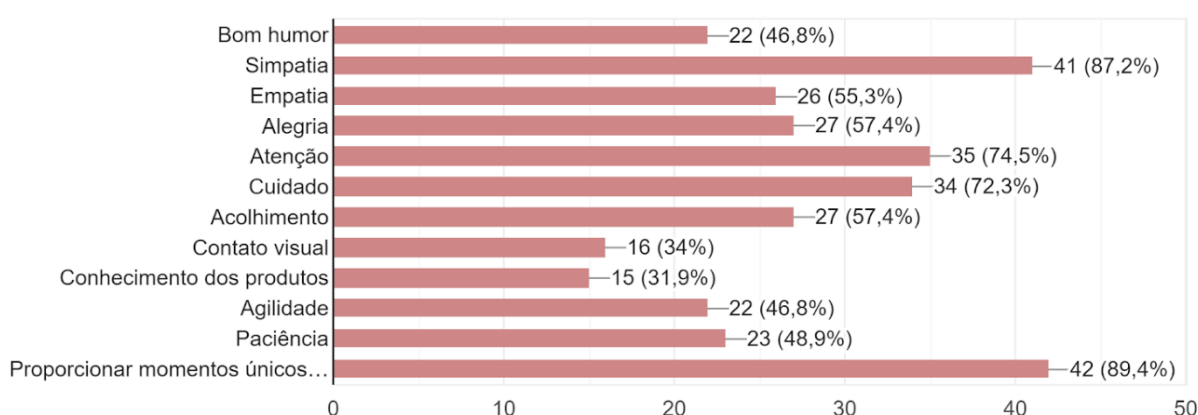
Outras características que os *cast members* julgaram importantes foram: empatia 55,3%, alegria 57,4%, acolhimento 57,4%, cuidado 72,3%, e proporcionar momentos únicos para os *guests*²⁵ 89,4%. Levando em consideração que as pessoas que responderam essa questão foram treinadas para exercer sua função como *cast member*, sua autoanálise é importante para entender quais os comportamentos exigidos, e considerados os mais importantes pela Disney.

Tendo isso em mente, as principais características dos *cast members* analisadas pelos os mesmos, foram colocadas em uma lista por ordem de relevância tendo em primeiro lugar “proporcionar momentos únicos para os *guests*” (89,4%),

²⁵ Guest: em tradução livre para a língua portuguesa, visitante.

seguido pela simpatia (87,2%), atenção (74,5%), cuidado (72,3%), acolhimento e alegria (57,4%), empatia (55,3%), paciência (48,9%), bom humor e agilidade (46,8%), contato visual (34%) e por fim conhecimento dos produtos (31,9%). Sendo assim, o principal papel de um *cast member* é tornar o ambiente agradável e garantir que espetáculo e o encantamento dos clientes sejam alcançados durante o decorrer do dia. É dessa forma que Disney fideliza seu cliente através dos sentimentos e emoções. Através da sua equipe.

Gráfico 9. Autoanálise comportamental



Fonte: Pesquisa da Autora (2021).

Ainda em relação à importância dos *cast members* na experiência dos visitantes, havia a seguinte questão dissertativa: “Você considerava que as suas funções eram importantes para a Disney e para os *guests*? Por quê?”. E a partir das respostas obtidas nessa questão, foram selecionados três depoimentos, e seus autores estarão identificados como: Funcionário²⁶ L, Funcionário M, Funcionário N. A seguir serão analisados cada um dos depoimentos individualmente.

Começando com primeiro depoimento do Funcionário L (2021): “Sim. Eu acredito que todas as funções são importantes para a Disney e para os *guests*. Mas a forma como você executa pode deixar ainda muito mais especial a sua experiência e a dos *guests*”. O *cast member* ressalta a importância de todas as funções, mas principalmente chama a atenção para a forma como essas funções são executadas. Novamente, uma afirmação mostrando o diferencial do Walt Disney World Resort

²⁶ Funcionário L, M, N, W, X, Y, Z: o questionário não exigia identificação, sendo assim, os funcionários serão identificados durante a análise dos dados por letras.

das demais empresas de parques temáticos. Essa forma de agir seria exatamente o que foi relatado durante a análise de resultados na autoanálise sobre as características dos *cast members*.

O próximo depoimento a ser analisado é do Funcionário M, que disse: “Sim. Por que tinha certeza que o que eu estava fazendo eu tornar o dia da pessoa melhor”. Essa resposta faz referência ao encantamento e satisfação do cliente. Apesar de toda a teoria apresentada sobre tornar sonhos realidade e realmente trazer um pouco de magia para o dia dos visitantes, esse depoimento mostra que isso só é possível, pois os próprios *cast members* acreditam e sabem que são capazes de transformar dias comuns em dias inesquecíveis com memórias inesquecíveis. Não seria redundante uma empresa que prega sobre sonhos e magia possuir funcionários céticos e sérios. É preciso fazer com que eles também acreditem nessa magia que a empresa oferece.

Pensando no fator psicológico, é possível dizer que quando você acredita em algo e tenta passar essa verdade para outras pessoas, é mais fácil do que tentar convencer alguém sobre algo que nem mesmo você acredita. Quando mais veracidade sobre o assunto o locutor transmite sobre a sua informação, mais confiança ele passa, convencendo cada vez mais ouvinte. E é dessa forma que a alegria e os momentos de encantamento são proporcionados dentro do parque.

O último depoimento selecionado resume os dois anteriores, além de contribuir com esse tópico da pesquisa de forma positiva, pois ele também resume tudo o que foi visto e coletado anteriormente. O depoimento do Funcionário N (2021), diz:

Sim. O funcionário (seja qual fora a sua função) faz parte do espetáculo, é parte relevante do negócio. O *cast member* interage com os *guests* assim como os personagens, as atrações... É essa combinação que eleva a experiência do consumidor e que o faz vivenciar momentos especiais, inesquecíveis. (FUNCIONÁRIO N, 2021, p. 1).

É possível observar que o *cast member* sabe de sua importância, acredita nessa importância e transmite isso através do seu comportamento, tornando a experiência dos visitantes inesquecíveis. Esse é o elemento que cria a sensação de acolhimento, auxilia no encantamento, e faz com que as pessoas queiram voltar. A afirmação completa os dois relatos anteriores afirmando que a participação dos funcionários é essencial para que o espetáculo aconteça. Isso é importante, não só

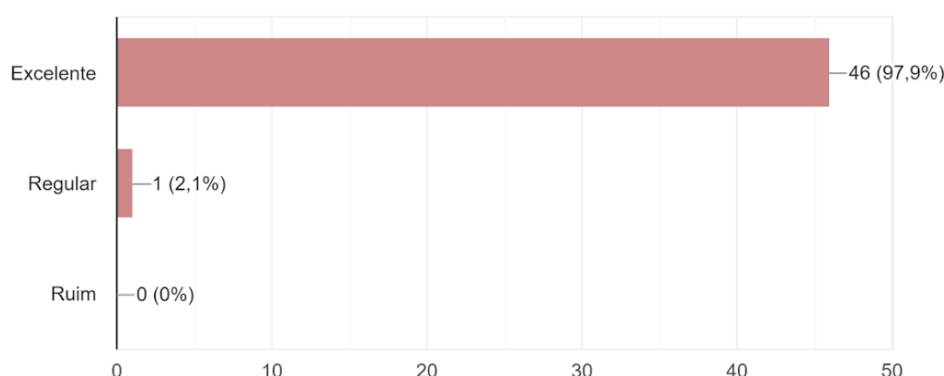
para os visitantes, mas também para quem exerce essa função, já que através dessas experiências, os *cast members* vivenciam diversas trocas que contribuirão para sua vida profissional e pessoal futuramente.

4.2.2 Crescimento pessoal e profissional

Como foi visto durante o levantamento do referencial teórico desse trabalho, para trabalhar nos parques do Walt Disney *World Resort* como *cast member*, existe um processo seletivo exigente, e após serem aceitos, todos ficam alguns dias em treinamento no Walt Disney *College*. Analisando o programa para estudantes estrangeiros, essa oportunidade também oferece um curso com certificado para todos os *cast members*, troca de experiências e contato com culturas diversas de diferentes partes do mundo.

O Gráfico 10 mostra os resultados da questão “Como foi a sua experiência durante o programa?”. As opções de respostas eram: excelente, regular e ruim. Nenhum funcionário considerou sua experiência ruim, 97,9% consideraram sua experiência excelente e apenas uma pessoa optou pela opção “regular” (o que representa 2,1%). Apesar de ser considerado um trabalho bem cansativo, as experiências pessoais e profissionais acumuladas durante o processo refletem nessas considerações. Isso será abordado mais a fundo posteriormente quando forem apresentados os depoimentos coletados.

Gráfico 10. Como foi a sua experiência durante o programa?



Fonte: Pesquisa da Autora (2021).

Não existiu uma questão direcionada especificamente sobre as contribuições para a vida profissional fora do programa para trabalhar como *cast member*. Porém,

a segunda pergunta dissertativa presente no questionário, trouxe algumas informações sobre o tema. A questão perguntava o seguinte: “Você recomendaria essa experiência de ser um *Cast Member* a alguém? Por que?”. Lembrando que devido à falta de obrigatoriedade não foi possível coletar o nome das pessoas que responderam o questionário da pesquisa. Sendo assim, para apresentar as respostas, os autores dos depoimentos selecionados para essa etapa da pesquisa, estarão identificados como: Funcionário W, Funcionário X, Funcionário Y e Funcionário Z.

O Funcionário W se mostrou bastante agradecido pela experiência que teve trabalhando nos parques, além disso, ele relata alguns aspectos importantes para sua vida profissional e pessoal. Vale lembrar que essa parte da pesquisa foi direcionada exclusivamente para *cast members* que fizeram parte do programa ICP, que funciona de forma similar a um programa de intercambio direcionado para estrangeiros e estudantes. O depoimento do Funcionário W (2021), diz:

Sim, inclusive sempre recomendo! Fiz o ICP com 19 anos e foi a melhor experiência da minha vida. Em pouco mais de 2 meses, amadureci muito e aprendi muito também. Trabalhar na Disney e aprender sobre a cultura da empresa é algo que fica pra sempre conosco, não importa quantos anos passem. Hoje, 7 anos depois, ainda me perguntam sobre essa experiência em entrevistas e é algo que desperta a curiosidade das pessoas, sendo um ponto positivo no currículo! (FUNCIONÁRIO W, 2021, p. 01)

No aspecto pessoal, o entrevistado afirma ter amadurecido e aprendido bastante trabalhando na Disney e diz que após nove anos ainda existem pessoas interessadas em saber como foi esse programa, além de ter sido uma experiência que contribui até hoje enriquecendo seu currículo. Já o Funcionário X, também demonstrou crescimento pessoal e afirmações parecidas, porém trouxe uma afirmação relevante a ser considerada para quem se interessa pela experiência. O Funcionário X (2021), diz:

Sim, porém a experiência pode não ser para todas as pessoas, uma vez que o trabalho em si é bastante cansativo. Para além desta questão, eu recomendaria a experiência de ser *Cast Member* porque entender os bastidores de uma grande empresa como a Disney e o seu funcionamento é algo bastante enriquecedor no sentido de que os aprendizados podem ser utilizados em todas as áreas. Além disso, a possibilidade de criar momentos únicos e mágicos para os *Guests* é algo que só pode ser proporcionado por *Cast Members*. (FUNCIONÁRIO X, 2021, p. 01)

O autor do depoimento acima ressalta que apesar do programa ser uma ótima experiência, se trata de um trabalho bastante cansativo, por isso pode acabar não sendo uma experiência positiva para algumas pessoas. Mas, mesmo assim, ele afirma que é uma oportunidade única conhecer os bastidores de uma grande empresa, além de proporcionar ensinamentos que podem ser muito úteis em quaisquer outras áreas de atuação profissional.

Complementando o depoimento anterior indiretamente, o Funcionário Y (2021) também possui afirmações similares quanto ao enriquecimento profissional:

Além de ser uma oportunidade de trabalhar na maior empresa de entretenimento do mundo, é um grande aprendizado. Você lida com pessoas de diversos lugares, de várias culturas. Aprende o modo “disney” de ser e vender. (FUNCIONÁRIO Y, 2021, p. 01)

Esse funcionário apontou a importância dos ensinamentos sobre atendimento ao cliente. A importância de saber se comunicar e lidar com pessoas de diversas partes do mundo, com diversas culturas diferentes, torna a experiência ainda mais enriquecedora. A forma como ocorre o contato com diversas culturas é importante para a interpretação individual de cada ser humano, abrindo um leque de possibilidades ao atender um cliente futuramente, pois esse profissional estará apto a atender qualquer público de qualquer parte do mundo.

O último depoimento escolhido para ser analisado foca primeiramente na importância da experiência do intercâmbio no crescimento pessoal, em aspectos como: amadurecimento, aprendizado e contato com pessoas de diferentes culturas. Já em um segundo momento, o Funcionário Z (2021) comenta sobre a empresa:

Sim. A experiência do intercâmbio é muito enriquecedora para aprendizado, amadurecimento, contato com outras culturas, línguas, hábitos. Trabalhar em uma empresa como a Disney, me fez perceber o quão importante é se ter organização, ter funcionários bem treinados, ser cuidadosa em todos os detalhes, proporcionando assim a melhor experiência ao consumidor, mantendo relevância a marca, tendenciando o comportamento do consumidor, gerando novos negócios e estreitando relacionamento (lealdade). (FUNCIONÁRIO Z, 2021, p. 01)

É interessante ressaltar sobre a organização da empresa que o entrevistado citou. Nessa fala é possível identificar algumas características que fazem a Disney, ser Disney: organização, funcionários bem treinados e o cuidado com os detalhes. É exatamente sobre tudo o que foi dito em outros depoimentos, porém incluindo que o

relacionamento com o cliente se torna leal, possibilitando o crescimento da empresa, com abertura de novas atrações, lançamento de produtos e expansão dos negócios pelo mundo.

O que torna tudo no ambiente Disney possível está diretamente ligado à forma como os clientes, funcionários e as demais pessoas são tratados. Isso é uma herança de comportamento que o próprio Walt Disney colocava em prática enquanto vivo. O respeito pelo outro é um marco de extrema importância. Afinal, você deve tratar as pessoas da mesma forma que deveria e gostaria de ser tratado. Um ciclo de respeito e admiração que marca a vida dos *cast members* para sempre. Durante essa pesquisa foi possível observar gratidão e conexão com a experiência enquanto estiveram trabalhando nos parques do Walt Disney *World Resort* diretamente com o atendimento ao cliente.

Os funcionários passam o dia tendo contato com as pessoas que visitam os parques por diversos motivos: desejo de infância, viagem para se divertir em família ou até mesmo buscar inspiração para novos projetos. Isso não significa que dependendo da motivação, aquele visitante será tratado de uma forma diferente dos demais. O atendimento ao cliente de excelência é um marco da Disney, e todos que visitarem seus parques serão bem atendidos conforme os valores e visão da empresa. Vale ressaltar que a Disney não funcionaria dessa forma sem muita organização, planejamento, e principalmente, o Walt Disney World Resort não existiria se não fossem as pessoas que fazem parte desse sonho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Walt Disney construiu seu império baseado em um sonho. Com uma visão muito futurística ele foi capaz de se reerguer algumas vezes como diretor de cinema, até embarcar no universo de parques temáticos. O bom atendimento e pessoas diferenciadas sempre estiveram presentes em sua vida. Graças a esses funcionários, conhecidos como *Imagineers*, os parques e hotéis ganharam vida e seguem se reinventando até os dias atuais. A Disney não para de crescer e expandir seus negócios pelo mundo.

Através da união dos dados levantados durante referencial teórico, é possível concluir que o sucesso dos parques temáticos da Disney se deve ao seu atendimento de excelência. A equipe de especialistas em *guestologia* se empenha todos os dias, através de pesquisas de satisfação e análises comportamentais, para que as experiências de seus visitantes sejam inesquecíveis. O atendimento está ligado às 5 chaves de excelência que são uma parte fundamental e indispensável no treinamento de novos membros de elenco.

O *Magic Kingdom* recebe milhares de pessoas todos os dias, e continua impecável. Como visto ao longo da pesquisa, a organização e a ambientação do parque são essenciais, assim como os *cast members*. O diferencial da Disney quanto ao atendimento e encantamento dos clientes está no cuidado com os mínimos detalhes, e o *Magic Kingdom* é um parque repleto de surpresas escondidas, com o intuito de entreter os visitantes em quase 100% do seu tempo dentro do parque. A partir dessa estratégia de entretenimento e distração, como em um momento de fila, tornam a experiência muito mais agradável, tranquila e atrativa. Por exemplo, uma pessoa que está em dúvida sobre aproveitar uma atração devido ao tempo que precisará permanecer na fila esperando, não se sentirá entediada se a ambientação for toda interativa e pensada para acolher as pessoas por horas. É uma estratégia que funciona emocionalmente, e até mesmo de forma física, uma vez que o cansaço passa despercebido devido à distração oferecida pelo entretenimento do local.

A Disney conquista seus convidados através de sentimentos e sensações, e os responsáveis por criar familiaridade e alegria para os visitantes são os membros de elenco. É muito importante que as pessoas que trabalham nos parques sejam

carismáticas e transmitam alegria, pois é através dela que eles alcançam sorrisos dos visitantes. Reforçando a teoria de que o riso provoca reações fisiológicas no corpo humano, responsáveis pelo prazer e sensação de bem-estar, além de aliviar o estresse. Por isso, mesmo após um longo dia de parque, é possível observar as pessoas saindo felizes e com vontade de reviver aquele dia.

O diferencial dos funcionários da Disney é a valorização e a paixão envolvida no processo. Mesmo sendo um trabalho cansativo, os *cast members* gostam do que fazem, e fazem porque gostam. Nos bastidores eles recebem um treinamento rígido e detalhado sobre os valores da empresa e como se portar diante dos visitantes. Esse processo é realizado de forma tão segura e eficaz que deixa todos muito seguros quando forem executar suas tarefas. A energia, o cuidado, a empatia e o carisma refletido nos *cast members* faz parte do processo de treinamento. E a lógica para o sucesso acontecer é o respeito mútuo, algo simples como tratar as pessoas da mesma forma como deseja ser tratado. Os funcionários têm essa noção, assim como aqueles que aplicam o treinamento e a Disney como empresa valoriza o serviço diariamente.

Resumindo, a estratégia para o sucesso da Disney é o cuidado em cada detalhe, cuidado com a ambientação, cuidado com as pessoas, mas principalmente o cuidado com a sua equipe. Sem uma equipe como os *cast members*, não existe espetáculo. Sem espetáculo, não existe Walt Disney *World Resort*. O diferencial acontece muito antes dos parques abrirem as portas para os visitantes. Ele começa na organização da empresa: parte burocrática, administração, treinamento, etc. Mas principalmente, o diferencial começa durante o recrutamento de pessoa para fazer parte da equipe de *cast members*. A Disney vai além do previsível, e o sucesso de seus parques está ligado diretamente aos funcionários.

REFERÊNCIAS

A BELA ADORMECIDA. Direção de Wolfgang Reitherman, Clyde Geronimi. Roteiro: Erdman Penner, Charles Perrault. 1959. (75 min.), P&B.

A PEQUENA SEREIA. Direção de Ron Clements. 1989. (83 min.), son., color.

ACERVO PESSOAL DA AUTORA. Fotos da viagem. Jan, 2020.

BARRANCO, Rodrigo. **O que acontece quando os parques da Disney atingem sua capacidade máxima?**, 2013. Disponível em: <http://orlandoemrevista.com.br/saiba-o-que-acontece-quando-os-parques-da-disney-atingem-sua-capacidade-maxima-nesta-epoca/>. Acesso em: 25 ago. 2021.

BRANCA DE NEVE E OS SETE ANÕES. Direção de David Hand, Larry Morey, Ben Sharpsteen, Wilfred Jackson, William Cottrell, Perce Pearce. 1937. Son., color.

CAMARGO, Bárbara Oliveira Graça de. **Magic Kingdom: curiosidades**. Curiosidades, 2013. Disponível em: <http://blog.aproveiteorlando.com/2013/05/magic-kingdom-curiosidades.html>. Acesso em: 20 ago. 2021.

CAPELA, Renata Campos. **Riso e bom humor que promovem a saúde**, 2011. 4 v. Dissertação (Doutorado) - Curso de Biomedicina, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Unesp, Botucatu, 2011.

CAPODAGLI, Bill; JACKSON, Lynn. **O Estilo Disney: como aplicar os segredos gerenciais da Disney à sua empresa**. São Paulo: Benvirá, 2017. 310 p. Tradução de Cristina Yamagami.

CEAO. **Magic Kingdom: viva a emoção no famoso parque do Walt Disney World**, 2019. Disponível em: <https://www.centraleuamoorlando.com.br/magic-kingdom-conheca-o-famoso-parque-do-walt-disney-world/>. Acesso em: 20 set. 2021.

CINDERELA. Direção de Clyde Geronimi, Hamilton Luske, Wilfred Jackson. 1950. (76 min.), son., color.

COSTA, Ariana de Sousa Carvalho; SANTANA, Lídia Chagas de; TRIGO, Antônio Carrera. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. **Revista de Iniciação Científica**, C, v. 2, n. 2, p. 155-172, jun. 2015. Disponível em: https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/10_QUALIDADE_ATEND_CLIENTE.pdf. Acesso em: 18 maio 2021.

COSTIVELLE, Renata. **Como trabalhar na Disney: tudo o que você precisa saber**, 2014. Disponível em: <https://www.vaipradisney.com/blog/como-trabalhar-na-disney/>. Acesso em: 14 maio 2021.

DICAS DA FLÓRIDA. **Restaurante Cinderella's Royal Table**: Disney Orlando, 2013. Disponível em: <https://dicasdaflorida.com.br/orlando/restaurante-cinderellas-royal-table-disney/#comments>. Acesso em: 30 set. 2021.

EISNER, Michael D. **O jeito Disney de encantar os clientes**: do atendimento excepcional ao nunca para de crescer e acreditar. São Paulo: Saraiva, 2011. 168 p. Tradução de Cristina Yamagami.

FOURNIER, Sarah. **First look**: New Tomorrowland Arch in Walt Disney World's Magic Kingdom!, 2019. Disponível em: <https://allears.net/2019/09/17/first-look-new-tomorrowland-arch-in-walt-disney-worlds-magic-kingdom/>. Acesso em: 20 set. 2021.

FUNCIONÁRIO L. **Pesquisa da Autora**. Atendimento ao cliente - Walt Disney World, 2021.

FUNCIONÁRIO M. **Pesquisa da Autora**: Atendimento ao cliente - Walt Disney World, 2021.

FUNCIONÁRIO N. **Pesquisa da Autora**: Atendimento ao cliente - Walt Disney World, 2021.

FUNCIONÁRIO W. **Pesquisa da Autora**: Atendimento ao cliente - Walt Disney World, 2021.

FUNCIONÁRIO X. **Pesquisa da Autora**: Atendimento ao cliente - Walt Disney World, 2021.

FUNCIONÁRIO Y. **Pesquisa da Autora**: Atendimento ao cliente - Walt Disney World, 2021.

FUNCIONÁRIO Z. **Pesquisa da Autora**: Atendimento ao cliente - Walt Disney World, 2021.

GABLER, Neal. **Walt Disney**: o triunfo da imaginação americana. 3. ed. Barueri: Novo Século, 2016. 736 p. Tradução de Ana Maria Mandim.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2019 [6. Ed.]

HOW TO DISNEY. **10 Things You Don't Want to Miss in Liberty Square at Magic Kingdom!**, 2017 Disponível em: <https://howtodisney.com/10-things-you-dont-want-to-miss-in-liberty-square-at-magic-kingdom/>. Acesso em: 20 set. 2021.

IMAGINEERING STORY. Direção de Leslie Iwerks. Produção de Michael Tang. Los Angeles: The Walt Disney Company, 2019. Son., color. Legendado.

LARA, Thayz Rosas. **A magia do atendimento Disney**, 2018. 41 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Pessoas, Universidade Candido Mendes / Avm, Niterói, 2018.

LORENZI, Gabriel. **Curiosidades sobre a Main Street USA na Disney Orlando**, 2019. Disponível em:

<https://dicasdadisneyorlando.com.br/disney/curiosidades-sobre-a-main-street-usa-na-disney-orlando/>. Acesso em: 20 ago. 2021.

MARTINEZ, Renata. **As 5 chaves de excelência Disney!**, 2021. Disponível em:

<https://desvendandoorlando.com.br/2021/05/18/as-5-chaves-de-excelencia-disney/>. Acesso em: 30 maio 2021.

MASETTO, Anderson. **Orlando bate recorde e recebe 75 milhões de visitantes em 2018**, 2019. Disponível em:

https://www.mercadoeventos.com.br/_destaque_/slideshow/orlando-bate-recorde-e-recebe-75-milhoes-de-visitantes-em-2018/. Acesso em: 25 mar. 2021

MENDES, Deise Maria Leal Fernandes; SEIDL-DE-MOURA, Maria Lucia. **O sorriso humano: aspectos universais, inatos e os determinantes culturais**. 61 v. Tese (Doutorado) - Curso de Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), Rio de Janeiro, 2009. Disponível em:

<https://www.redalyc.org/pdf/2290/229019189011.pdf>. Acesso em: 20 maio 2021.

MIKE. **Disney seeking male performer for new Muppets show in Liberty Square**, 2016. Disponível em: <https://blogmickey.com/2016/07/disney-seeking-male-performer-new-muppets-show-liberty-square/>. Acesso em: 20 set. 2021.

NOVAIS, Ana. **Túneis subterrâneos do Magic Kingdom: Isso existe?**, 2015.

Disponível em: <https://www.disneyguia.com.br/site/tuneis-subterraneos-do-magic-kingdom-isso-existe/>. Acesso em: 20 ago. 2021

ORLANDO DISCOUNT TICKETS USA. **Address & Map of Lake Buena Vista Resort & Spa**, 2013. Disponível em:

https://www.orlandodiscountticketsusa.com/lake_buena_vista_resort_spa_location_and_map.html. Acesso em: 24 ago. 2021.

PANZERA, Camille. **Magic Kingdom**, 2016. Disponível em:

<https://guia.melhoresdestinos.com.br/magic-kingdom-73-1741-p.html>. Acesso em: 25 ago. 2021.

PARQUES E INGRESSOS. **Frontierland no parque Magic Kingdom**, 2019.

Disponível em: <https://www.parques-e-ingressos.com.br/guia-de-viagem/orlando/parques-tematicos-aquaticos/disney/magic-kingdom/frontierland>. Acesso em: 30 set. 2021.

PIRATAS DO CARIBE - A maldição do Pérola Negra. Direção de Gore Verbinski. Los Angeles: Walt Disney Pictures, 2003. (143 min.), son., color. Legendado.

STAR WARS. Direção de George Lucas. Música: John Williams. 1977. (121 min.), son., color. Legendado.

STB. **Trabalhar na Disney:** Cultural Exchange Program, 2021. Disponível em: <https://m.stb.com.br/home/cultural-exchange-program>. Acesso em: 14 maio 2021.

TEIXEIRA, Gustavo. **5 Keys:** Disney divulga nova chave para cast members, a inclusão!, 2021. Disponível em: <https://www.disneypoint.com/5-keys-disney/>. Acesso em: 28 maio 2021.

TEIXEIRA, Gustavo. **Curiosidades sobre o Magic Kingdom que você precisa saber**, 2021. Disponível em: <https://www.disneypoint.com/curiosidades-magic-kingdom/>. Acesso em: 17 agosto 2021.

TOMASZEWSKI, Anneliese Noemy. **Onde os sonhos se tornam realidade:** o atendimento de qualidade no Walt Disney World, 2019. 71 f. TCC (Graduação) - Curso de Relações Públicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

TOY STORY. Direção de John Lasseter. Música: Randy Newman. 1975. (81 min.), son., color.

TROJAIKE, Laísa. **George Lucas explica por que abriu mão de Star Wars ao vender a LucasArts**, 2020. Disponível em: <https://canaltech.com.br/cinema/george-lucas-explica-porque-abriu-mao-de-star-wars-ao-vender-a-lucasarts-176058/>. Acesso em: 15 ago. 2021.

TRON - O Legado. Direção de Joseph Kosinski. 2010. (105 min.), son., color. Legendado.

VISITANTE A. **Pesquisa da Autora:** Walt Disney World - O olhar dos visitantes, 2021.

VISITANTE B. **Pesquisa da Autora:** Walt Disney World - O olhar dos visitantes, 2021.

VISITANTE C. **Pesquisa da Autora:** Walt Disney World - O olhar dos visitantes, 2021.

WALT DISNEY STUDIOS. **Our Businesses**, 2021. Disponível em: <https://www.waltdisneystudios.com/our-businesses/>. Acesso em: 15 abr. 2021.

WALT DISNEY WORLD. **FASTPASS+**, 2021a. Disponível em: https://disneyworld.disney.go.com/pt-br/help/fast-pass-plus/?int_cmp=INS-intWDWtoWDW-FP. Acesso em: 30 maio 2021.

WALT DISNEY WORLD. **Explore o Walt Disney World resort**, 2021b. Disponível em: <https://disneyworld.disney.go.com/pt-br/magic-kingdom/maps/>. Acesso em: 16 junho 2021.

WALT DISNEY WORLD. **Explore terras de encanto sem fim, onde sua fantasia se torna realidade**, 2021c. Disponível em: <https://disneyworld.disney.go.com/pt-br/destinations/magic-kingdom/>. Acesso em: 20 ago. 2021.

WDW NEWS TODAY. **Disney atualiza gráficos para as 5 chaves com a nova chave de "inclusão" no centro do palco**, 2021. Disponível em: <https://wdwnt.com/2021/03/photos-updated-the-5-keys-of-disney-logo-debuts-with-new-inclusion-key/>. Acesso em: 30 maio 2021.

APÊNDICE A – Questionário: Walt Disney World - O olhar dos visitantes

Walt Disney World

- O olhar dos visitantes

Os dados serão coletados para fins acadêmicos.

Qual a sua idade?

Múltipla escolha

- menos de 14 anos
- de 15 a 24 anos
- de 25 a 34 anos
- de 35 a 44 anos
- de 55 a 64 anos
- mais de 65 anos
- Adicionar opção ou [adicionar "Outro"](#)

Você já visitou o complexo da Disney em Orlando? *

Sim

Não

Após a seção 1

Continuar para a próxima seção

Seção 2 de 2

Quantas vezes você já visitou os parques da Disney em Orlando? *

1

2

3

4

5 ou mais

Se tivesse a oportunidade de voltar, você voltaria? *

Sim

Não

Qual o seu parque preferido? *

- Magic Kingdom
- Epcot
- Animal Kingdom
- Hollywood Studios

Como você considera o atendimento dos funcionários da Disney? *

- Excelente
- Ótimo
- Bom
- Ruim
- Muito ruim

Quando teve imprevistos dentro do parque, conseguiu ajuda dos funcionários?

- Sim, consegui ajuda e resolvi meu problema na hora
- Consegui ajuda, mas não foi possível resolver meu pr...
- Não encontrei ninguém para me ajudar, não resolvi me...
- Não tive imprevistos

⋮

Como você descreve sua visita? (selecione até 3 respostas) *

- Inesquecível
- Incrível
- Alegre
- Superou as minhas expectativas
- Não superou minhas expectativas
- Tive uma experiência ruim

Você considera as filas interativas algo importante? *



- Sim, tornam a experiência mais agradável
- Não faz diferença

:::

Você fica até o final para ver os shows de encerramento dos parques? *


- Sim, não perco por nada
- Depende do cansaço no final do dia

O que mais chamou sua atenção em relação ao atendimento ao cliente? (Selecione até 4 respostas) *

- Simpatia
- Atenção
- Acolhimento
- Bom humor
- Empatia
- Contato visual
- Conhecimento dos produtos
- Agilidade
- Paciência

Qual a sua lembrança mais marcante dentro dos parques? *

APÊNDICE B – Questionário: Atendimento ao cliente - Walt Disney World



Seção 1 de 2

Atendimento ao cliente - Walt Disney World

Os dados serão coletados para fins acadêmicos.

Você já trabalhou como Cast Member no Walt Disney World Resort? *

Sim

Não

Seção 2 de 2

Experiências de um Cast Member

Descrição (opcional)

Em qual dessas localizações você trabalhou? *

Magic Kingdom

Animal Kingdom

Hollywood Studios

Epcot

Disney Springs

Hotéis

Outros...

Quantas vezes você foi para Orlando para trabalhar na Disney? *

1

2

3 ou mais

Estou trabalhando atualmente

Outros...

Como foi considerada a sua experiência durante o programa? *

Escolha quantas opções desejar

Excelente

Regular

Ruim

Como você julga seu desempenho profissional como Cast Member? *

Excelente

Regular

Ruim

Quais características tornam os Cast Members diferentes dos funcionários comuns de outras empresas? (Assinale aquelas que considera mais importantes) *

Bom humor

Simpatia

Empatia

Alegria

Atenção

Cuidado

Acolhimento

Contato visual

Conhecimento dos produtos

Agilidade

Paciência

Proporcionar momentos únicos para os guests

Você recomendaria essa experiência de ser um Cast Member à alguém? Por que? *

Texto de resposta longa

Você considerava que as suas funções eram importantes para a Disney e para os Guests? Por quê? *

Texto de resposta longa

**ANEXO A – MAPA DO COMPLEXO WALT DISNEY WORLD RESORT
AMPLIADO**



Fonte: Walt Disney World (2021b).

ANEXO A – MAPA DO MAGIC KINGDOM



Fonte: Walt Disney World (2021c).