



Marketing de Serviços – A Magia da Disney na Teoria¹

Lucila SANTIAGO²

Acsa LIMA³

Mastroianne SÁ⁴

Instituto de Educação Superior da Paraíba – IESP, João Pessoa, PB

RESUMO

Marketing é uma série de decisões que vão da concepção do produto ou serviço e definição de seu público-alvo a comunicação interna e externa da empresa, tomadas sempre com o foco na parte final da negociação, o cliente. Para conquista-los e mantê-los, a Disney fixa suas práticas em cinco passos: atendimento, elenco, cenário, processo e integração. Este conjunto baseia todo o marketing da empresa, que, criando experiências únicas e memoráveis, tem como objetivo final encantar e fidelizar o cliente, trazendo em cada momento uma experiência mágica de proximidade com a marca. Através de uma pesquisa bibliográfica, exploratória, documental e de caráter qualitativo, pretende-se obter um maior entendimento de como as decisões de cenário contribuem para as experiências excepcionais que a empresa gera em seus clientes, o que resulta em uma fidelização com uma taxa de retorno altíssima de 70%.

PALAVRAS-CHAVE: Disney; marketing; serviços; pdv; relacionamento.

MARKETING

Do inglês *Market*, que significa mercado, o Marketing acabou por se tornar uma palavra demasiadamente usada, muitas vezes com um significado errôneo. Apesar de fazer uma promoção ou anunciar em certas mídias fazerem parte do marketing, ele é, segundo Gioia (2006, p. 5),

Um conceito bem mais amplo do que a simples divulgação de uma ideia, pessoa ou produto. O marketing envolve uma série de atividades, que vão da concepção de um produto por uma empresa até sua entrega e seu consumo e descarte pelo cliente.

O entendimento completo dessa definição pelas empresas permite o desenvolvimento de estratégias mais acertadas para alcançar e manter seus clientes.

¹ Trabalho apresentado no IJ02 – Publicidade e Propaganda do XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste realizado de 12 a 14 de junho de 2013.

² Estudante de graduação do 6º semestre do Curso de Comunicação Social, habilitação em Publicidade e Propaganda, do Instituto de Educação Superior da Paraíba - IESP. E-mail: lucila.msantiago@hotmail.com

³ Estudante de graduação do 6º semestre do Curso de Comunicação Social, habilitação em Publicidade e Propaganda, do Instituto de Educação Superior da Paraíba - IESP. E-mail: acsaslima@gmail.com

⁴ Orientador do trabalho. Professor do Curso de Comunicação Social, habilitação em Publicidade e Propaganda, do Instituto de Educação Superior da Paraíba - IESP. E-mail: mastroiannesal@gmail.com



Superando suas expectativas, pode, com a satisfação obtida, criar entre eles um relacionamento com base em uma lealdade.

Latente (envolvimento alto e recompensa baixa), inercial (envolvimento baixo e recompensa alta) ou premiada (envolvimento e recompensa altos), a lealdade gera, com maior ou menor intensidade, um desejo de retorno.

Slongo e Liberali (2004) definem que o relacionamento é baseado em satisfação, confiança e comprometimento. Como relacionamento implica, por definição, mais de um, e o bom relacionamento é aquele em que ambas as partes querem estar nele, é de extrema importância para a empresa fazer com que o cliente a procure, a deseje, queira relacionar-se com ela.

A concorrência, cada vez mais forte, criou um cliente mais exigente visto que, para ganha-lo, os concorrentes tentam sempre oferecer um melhor negócio. Portanto, quer sejam produtos ou serviços, apenas qualidades de série não são mais suficientes para atraí-lo – e, principalmente, mantê-lo. Consumidores e possíveis clientes são atingidos por comunicações de diversas empresas todo o tempo, e nem sempre as publicidades por si são decisivas. Fatores como produtos, serviços e publicidade segmentados, criados para atender as expectativas, necessidades e desejos de um *target* podem ser um diferencial para alcançar a tão sonhada fidelidade dos clientes.

Especificamente com relação a serviços, não há nada propriamente tangível ou visível para ser medido, ou até mesmo comparado, e vemos, com Las Casas (2006, p. 17), que serviço é “uma transação [...] cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”. Ou seja, todos os atos e pequenos esforços da marca (que é então representada por seus colaboradores, comunicação externa e PDV) no momento de interação com o cliente – que pode ser curto ou não, dependendo do tipo de serviço prestado – estão sujeitos às percepções e expectativas do cliente. Os padrões do relacionamento também ficam mais frágeis nesse patamar, com a satisfação tão subjetivada a percepção do consumidor, o que demanda uma cautela maior quanto às suas peculiaridades e expectativas.

COMPOSTO

Para ajudar a colocar o marketing em prática, McCarthy criou o composto mercadológico, ou *marketing mix*, que é formado por 4 Ps: Produto, Preço, Promoção e Praça. Esse composto, porém, parece guiar as empresas a ações para o mercado, e não com o foco na formação de um relacionamento com o cliente. Devido a essa outra



perspectiva, temos ao invés dos Ps os Cs: Cliente, Custo, Comunicação e Comodidade ou conveniência.

O produto, que também inclui os serviços, se antes era concebido pela empresa para ser vendido, agora é criado para que o cliente o escolha, buscando “agregar valor a partir da necessidade do consumidor” (ZENONE, 2011, p. 50). O preço não mais visa apenas gerar lucro a empresa, mas passa a ser analisado como um custo variável de acordo com os gostos e expectativas dos clientes. A promoção, uma forma de se fazer notar e reconhecer pelo cliente, de convencê-lo a realizar uma compra, é, então, uma forma de aumentar a percepção de valor da empresa diante do cliente. Por fim, a praça, que também era tratada como distribuição – uma série de fatores como processos, estruturas e gestão de distribuição –, nessa nova concepção é vista como comodidade, ou conveniência, ou seja, a disponibilidade do produto deve ser onde e quando seja mais cômodo para o cliente.

PONTO-DE-VENDA (PDV)

A forma de exposição do produto é de extrema importância para o fechamento do ciclo de venda. O produto pode até ser bem anunciado, mas se não estiver disponível na loja, ou ainda bem exposto dentro dela, todo o esforço de comunicação e marketing para fazer com que o produto tenha sido notado e desejado foi em vão.

Além disso, a compra por impulso (não planejada, vem acompanhada de sentimento de urgência e necessidade de ação rápida), ou ainda as compras parcialmente planejadas (sabe-se o produto, não a marca) e não planejadas (não se sabe produto ou marca) são fortemente influenciadas por esse fator, que afeta 85% dos consumidores brasileiros em seu processo de decisão. (GIOIA, 2006)

O PDV é um material promocional, de decoração de ambiente de vendas, para exposição, que funciona como divulgação e embalagem, influenciando e enviando mais uma mensagem ao cliente antes da escolha do produto. Quiosques em supermercados e festas, decorações de gôndolas e em lojas de departamento e eletrônicos são alguns dos tipos de PDVs.

Em se tratando de serviços, o conceito se expande, já que não há produto para ser exposto, promovido ou embalado. Quando o cliente está na loja, muitas vezes ele não entende completamente o serviço ou mesmo a necessidade dele, de forma que o melhor posicionamento do serviço não mais é uma localização, mas cabe aos mediadores em questão ajudar o cliente na finalização da venda.



Em Marketing de Serviços, o autor explica que apesar da aparente ausência, o que ocorre é apenas uma adaptação, quando diz:

O escritório de uma organização prestadora de serviços, a aparência de seus vendedores e a eficiência e desempenho de fatores embalam os serviços da mesma forma que o “orelhão” pode embalar serviços de comunicação. Portanto, os serviços podem ser embalados desde que adaptados às suas necessidades de embalagem, como qualquer outro produto. (LAS CASAS, 2006, p.83)

Quando temos algo sujeito às percepções do cliente, as mensagens antes da escolha passam a ser enviadas por toda a estrutura da empresa, de forma que decoração e fardamento, entre outros, são meio, mídia e mensagem.

DISNEY – HISTÓRICO

The Walt Disney Company, ou apenas Disney, para os “mais íntimos” e sonhadores, cria sonhos desde o dia 16 de Outubro de 1923, com *As aventuras de Alice*, e em 1937 levou isso a um novo patamar ao produzir *Branca de Neve e os Sete Anões*, o conto de fadas transformado no primeiro longa metragem completamente animado. O filme não foi o primeiro dos muitos óscares de Walt Disney, mas foi especial por ter sido uma estátua de tamanho normal com mais sete de tamanhos menores.

Mickey Mouse, símbolo da empresa até hoje, foi criado em 1928, inspirado pelos “companheiros” de trabalho de juventude de Walt, pequenos camundongos que se aglomeravam junto aos papéis e eram pegos e mantidos em pequenas gaiolas sobre as mesas. Lançado primeiramente como *cartoon*, e dublado pelo próprio Walt, o ratinho logo virou mania nos Estados Unidos e foi envolvido em outras mídias como livros, quadrinhos, propagandas e produtos.

Todos esses outros meios de renda permitiram a Disney realizar os seus projetos: primeiro, uma escola de animação, fundada em 1923, e, segundo, o ganhador do oscar, *Branca de Neve*, que, com 800 quilômetros de papel e um orçamento que ultrapassou US\$ 1 milhão, foi chamado de “a loucura de Disney” (SOUKI, 2012, p. 122).

Com mais uma novidade em tecnologia, em 1940 foi lançado o longa *Fantasia*, que havia sido gravado em múltiplos canais de áudio e reproduzido com o sistema *Fantasound*, que funcionava com várias caixas de som que reproduziam o som de um microfone respectivo.

Apesar da novidade promissora e ganhadora de Oscar pelo trabalho inovador feito no filme, as circunstâncias não estavam a favor da Disney. Era Segunda Guerra



Mundial, a tecnologia era cara e, para sua reprodução de forma correta, cada cinema deveria ter o sistema, o que impossibilitou a dispersão do filme em várias salas de cinema.

Anos mais tarde, em 1960, o filme foi relançado e considerado um clássico da animação. Uma sequência ao filme foi lançada em 1999, chamada de *Fantasia 2000*, e foi, também, um grande sucesso.

Continuando com o desenvolvimento de novas formas de encantar o cliente, em 1955 foi inaugurado o primeiro parque da Disney, *Disneyland Resort*, a Disneylândia, em Anaheim, Califórnia. Na primeira semana, mais de 170 mil convidados vieram ao mundo da fantasia conhecer o primeiro parque completamente temático. Era uma viagem interativa por todas as criações prévias de Walt Disney, além de ser o então maior complexo de diversões do planeta.

As inovações não paravam e ainda em 1955 o Clube do Mickey Mouse foi para a televisão. Após isso, novos filmes e atrações foram lançados, e em 1969 a primeira parada fora dos parques foi realizada em Chicago. Depois, em 1971 o Walt Disney World Resort foi inaugurado na Flórida com dois hotéis e um parque, o Magic Kingdom.

Desde a década de 1920 a empresa cresceu e está hoje entre os maiores conglomerados de mídia e entretenimento do planeta, e, só na Flórida, conta com 65 mil membros do elenco (funcionários, na língua da Disney), o que a torna a maior empregadora em um único local dos Estados Unidos. The Walt Disney Company divide essa excelência em entretenimento familiar em cinco segmentos.

A base da empresa, *The Walt Disney Studios*, conta com estúdios de animação que incluem Disney, Pixar, Marvel e Dreamworks, duas gravadoras, uma produtora e um grupo de teatro que produz eventos como *Disney on Ice*, *Disney Live!* e *Disney on Broadway*.

Com mais de cinquenta e cinco anos, *Parks and Resorts* já conta com cinco complexos turísticos (três deles situados fora dos Estados Unidos) que totalizam onze parques temáticos e 43 hotéis, uma linha de cruzeiros com quatro navios, onze clubes de férias e um clube de aventuras.

Representando a Disney no ramo das mídias, *Media Network*, é uma série de emissoras de TVs aberta e fechada e rádio, editoras e plataformas digitais, dentre elas os canais Disney, ABC e ESPN, além da *Disney Publishing Worldwide*, maior editora de livros e revistas infantis do mundo.



Com linhas de produtos de todas as franquias da empresa, *Disney Consumer Products*, possui linhas de vestuário, brinquedos, decoração, livros, alimentos e até arte, entre outros, e também os portais de compra e a rede de lojas nos Estados Unidos, Europa e Japão.

Responsável pela tecnologia e interação, *Disney Interactive* desenvolve os jogos e outros *gadgets* para crianças, famílias e fãs da Disney através de todas as plataformas digitais de mídia, dentre elas aplicativos móveis, vídeo games, mundos virtuais e, por fim, mas não menos importante, o portal *Disney.com*.

Se começou com um rato, hoje a Disney distribui magia pelo mundo todo, seja pelos filmes, desenhos animados, shows *live action* ou pelos milhões de convidados (clientes, na linguagem da Disney) que visitam os complexos todos os anos.

Essa magia se espalha ainda mais na Flórida, Estados Unidos, onde fica o *Walt Disney World Resort*, o maior destino turístico do mundo (quatro parques temáticos, dois aquáticos, centro de vida noturna e mais de 20 hotéis, com inúmeros quartos, restaurantes e lanchonetes), que funciona todos os dias da semana, o ano inteiro, e pode ter, em um dia, centenas de milhares de pessoas em suas terras, o que resulta em cerca de 55 milhões de visitantes todos os anos.

Os parques foram criação de Walter Elias Disney, que, apesar de só ter conhecido o *Disneyland*, na Califórnia, conseguia muito bem ver a *Fantasyland* e a *Main Street* sobre os pântanos e jacarés que antes faziam parte do cenário dos 121 mil quilômetros quadrados que mais tarde seriam o complexo da Flórida.

Criados para alegrar crianças e adultos durante o ano todo, os parques deveriam ser limpos, organizados e, principalmente, ambientes familiares. Tinham que estar sempre em crescimento e com novidades, seja uma nova atração ou uma nova área. Desde o início, foram como uma adição aos filmes, já que estes, quando prontos, acabam, mas as áreas do parque podem estar em constante transformação para melhor atender e encantar o convidado.

Dentre as mais recentes novidades do mundo do camundongo, temos a nova *Fantasyland* no Reino Mágico, que leva os convidados aos mundos de Bela e Ariel, e conta com tecnologia atualíssima para a criação de Lumière, o candelabro falante do filme da Fera. A nova área traz, ainda, uma grande novidade no setor de bebidas, já que lá foi aberto o primeiro restaurante do parque que serve bebidas alcólicas, o *Be Our Guest* tem uma carta de vinhos com bons rótulos franceses, para compor mais uma vez o ambiente.



Os complexos são, ainda hoje, um lugar para realizar sonhos e provar que a magia realmente existe para todas as idades. Um mundo mágico onde qualquer menina pode ser uma princesa, e todo menino pode viver as suas maiores aventuras. Além disso, a excelência de atendimento da Disney a coloca em patamares altíssimos: a empresa tem uma taxa de retorno de 70%, e seus hotéis, uma taxa de ocupação de 95% durante todo o ano.

MAGIA

Todo esse encantamento, os sonhos e as memórias são criados com magia, fator ao qual a empresa atribui grande parte do seu sucesso. Na verdade, ao desvendamento da magia prática, que é a capacidade de “encantar as pessoas, retirá-las de suas vidas estressantes ou ocupadas demais e conduzi-las por experiências repletas de encantamento e empolgação”. (Michael EISNER, em entrevista a Suzy WETLAUFER, “*Common sense and conflict*”, na *Harvard Business Review* de jan./fev. 2000, *apud*. DISNEY INSTITUTE, 2011, p. 18)

Apesar de não ser um item palpável, contar na contabilidade das empresas ou estar nos discursos de grandes empresários, ela leva a Disney a patamares cada vez mais elevados nos padrões internacionais e nas expectativas dos clientes, já que magia faz parte da cultura da empresa e pode ser vista várias vezes ao dia, em qualquer parte do complexo, seja numa criança que tira uma foto com seu personagem favorito ou nos fãs de rock que ouvem os maiores sucessos do Aerosmith na fila para a montanha-russa.

Todos os membros do elenco, logo ao entrarem na Disney, passam por um treinamento chamado *Disney Traditions*, que os ensina os princípios da magia, como reconhecê-la e replicá-la. Prêmios internos são distribuídos para os membros que fazem um Momento Mágico, ou seja, fazem uma pequena ação, relativamente simples, para tornar a experiência de um cliente mágica, que podem ser através de pequenos broches, menções no jornal interno de circulação diária da empresa, ou pequenos bilhetes dos superiores.

No livro “O jeito Disney de encantar os clientes”, do Disney Institute, com versão no Brasil pela Editora Saraiva em 2011, a magia é destrinchada em cinco partes: a magia do atendimento, do elenco, do cenário, do processo e da integração.

Apesar de soar estranho ao primeiro som, “guestologia” nada mais é que conhecer e entender os clientes, na linguagem da Disney. Neologismo derivado de *guest*, que quer dizer convidado, essa ciência entra como base para a magia do



atendimento quando permite tomar decisões com base nas necessidades, desejos, percepções e emoções dos convidados. Segundo essa ciência, todo atendimento deve ter um tema, que guia todas as ações do elenco, e alguns padrões, que servem como parâmetros para como concretizar o tema.

A Disney entende que uma das grandes razões para ter a altíssima taxa de retorno que tem é o elenco, que está na linha de frente lidando com o cliente. E, para mantê-lo mágico, a empresa empenha-se na criação e execução de culturas de apresentação específicas para cada local, além de padrões para toda a organização. Essas culturas são uma série de comportamentos, termos e valores relativos à empresa que são passados a novos membros quando incorporados.

Ao passear pela Disney, percebe-se que todos os detalhes sempre contam a mesma história, e é aí que reside a magia do cenário, na ideia que “tudo faz diferença” (DISNEY INSTITUTE, 2011, p. 30), que é o cuidado com todas as pequenas coisas. Além disso, a mensagem sendo transmitida deve estar em coesão com o tema e os padrões de atendimento.

Todo processo tem pontos de combustão, e ao submetermos centenas de milhares de pessoas a eles todos os dias, eles acabam por ficarem mais inflamáveis. Dentro da magia do processo, a Disney prevê quatro fatores: ajustes de processo, controle do fluxo de convidados, comunicação clara entre elenco e convidado para solução de problemas, e atenção especial ao atendimento dos que não se encaixam no processo comum de atendimento.

Por fim, a magia se completa com a integração, ou seja, cada um dos pontos – elenco, cenário e processo – se encaixa e, juntos, se fundem na busca do tema e dos padrões de atendimento, criando, assim, um sistema completo.

Como resultado de toda essa excelência na criação da magia, temos uma experiência de qualidade excepcionalmente alta para o convidado, o que aumenta as chances de fidelização e criação de um bom relacionamento empresa-cliente.

Assim como o complexo de marketing, esses cinco itens são todos de extrema importância e trabalham interligados e em conjunto para uma boa experiência do cliente, que possa ser refletida em satisfação, lealdade e confiança.

Por ser o plano de fundo de todas as situações ocorridas na Disney, a magia do cenário merece uma atenção especial, focada em como o bom trabalho de PDV contribui para a criação, no cliente, de experiências mágicas.



A MAGIA DOS CENÁRIOS

Quando se trata de Disney, o PDV deixa de ser um material de exposição e passa a fazer parte de todo o processo de compra, como integrante do produto/serviço que está sendo vendido, já que na verdade muitas atrações são passeios pelo cenário, e os cenários por si só já são atrações, como o Castelo da Cinderela, no *Magic Kingdom*.

Essa transformação coloca, também, o ponto-de-venda, como fator decisivo não mais em compras por impulso ou não planejadas, mas em compras totalmente planejadas, que são as que se sabe exatamente o produto e a marca.

Entendemos, porém, que apesar de aparentemente similares, cenário e ponto-de-venda não são sinônimos. Enquanto PDV é um artigo de decoração e exposição, cenário é “onde quer que os clientes se encontrem” (DISNEY INSTITUTE, 2011, p. 30), “inclui o ambiente, os objetos no ambiente e os procedimentos que elevam a qualidade do ambiente” (DISNEY INSTITUTE, 2011, p. 30).

Mais que qualquer outra coisa um emissor silencioso, o cenário transmite ao cliente uma constante mensagem, seja sobre a limpeza, a receptividade ou a seriedade da empresa, entre outros. Comunicação essa que deve concordar com tema e padrões de atendimento, além de sustentar e estender o espetáculo que estiver sendo criado.

Sabendo que o tema do atendimento da Disney é “Criamos felicidade proporcionando o melhor entretenimento para pessoas de todas as idades, por toda parte” (DISNEY INSTITUTE, 2011, p. 45), e essa felicidade é baseada no mundo da fantasia, nas histórias em que os sonhos se realizam, todos os detalhes do parque são devidamente pensados para que essa “crença na fantasia e na história que está sendo contada” (DISNEY INSTITUTE, 2011, p. 91) seja extremamente verossímil. Desde os prédios e fantasias aos pequenos detalhes como azulejos e maçanetas, tudo está lá para que os convidados sintam-se imersos nesse “filme vivo” (DISNEY INSTITUTE, 2011, p. 22) que participam ao interagir nele.

Os cenários da Disney, portanto, não são apenas as propriedades físicas. Sites, sistemas de atendimento via telefone e lojas, além de móveis, talheres e pratos, árvores e jardins em geral, e, claro, as atrações, entre outros, fazem parte. Tudo que contribua para o entretenimento do cliente, que possa influenciar em sua experiência, ou ainda alterar a imagem da empresa, o sentimento de confiança e, principalmente, a lealdade e o desejo de retornar são contados como tal.

Com tantos fatores para alterarem a percepção do cliente, a atenção aos detalhes tem que ser mais que redobrada, além de fazer parte da cultura da empresa. Uma coisa



simples como um membro do elenco fantasiado na parte errada do parque já afetaria fortemente a imagem de fantasia na mente do cliente. Para isso foi criada toda uma “cidade” subterrânea, uma rede de túneis com espaços para o elenco descansar, trocar de fantasias, se alimentar, além de se movimentar por todo o parque sem que sejam vistos.

Para que essa magia fique intacta, os parques e hotéis são construídos de forma a manter o mundo “real” de fora, seja através de decorações, painéis ou pelo posicionamento dos prédios. Na Disneylândia, na Califórnia, foi construído um muro de terra em volta da propriedade para separá-la do que estava do outro lado e fazer com que os convidados se sintam no mundo criado por Disney.

Toda essa mágica e detalhes não são criados a toa ou por qualquer um, imaginação é levada ao nível de ciência na Disney. Os *imagineers* (“engenheiros da imaginação”) são responsáveis pela engenharia criativa, pelo design e criação dos parques, hotéis e atrações, entre outros, e pelos cuidados com todos os pequenos detalhes e efeitos especiais. Tamanha a atenção a todos esses fatores que, entre a concepção e a abertura ao público, uma atração leva de três a quatro anos.

Cores, iluminações, cheiros e texturas, entre outros, não são deixados de lado durante a criação. Uma preocupação com os cinco sentidos tem como objetivo cativar o cliente do máximo de formas possíveis, aproveitando as oportunidades que cada sentido oferece para criar um espetáculo melhor.

O uso de cores variadas, cada uma com sua função; desfiles cujos sons “se movimentam” junto com ele; cheiros específicos que se relacionam a boas memórias, como pipoca e pães quentinhos; respingos de água para intensificar as experiências das atrações, especialmente nas em 3-D; cardápios diversificados que variam de acordo com a área do parque. Ao se comunicar – e agradar – através de todos os sentidos, a Disney alcança um atendimento de qualidade.

Para manter-se dentro do tema e dos padrões de atendimento da Disney, os *imagineers* seguem o lema *Se você puder sonhar, pode fazer*, e uma lista de mandamentos chamada “Os dez mandamentos do Mickey”, que guiam o processo através de fatores como foco e conhecimento do público-alvo, organização da ideia e da mensagem e trabalho na identidade visual do que está sendo criado.

Uma das situações em que o cenário envia uma mensagem ao convidado é na entrada do Magic Kingdom, que foi projetada para simular a experiência de entrar em um cinema: você passa por catracas e entra em um *lobby* a céu aberto, passa por túneis



com pôsteres “anunciando” as atrações do parque no dia e, ao sair deles, independente da hora, encontrará carrinhos com pipocas “recém-saídas do forno”. Todos esses detalhes contam, juntamente, uma mesma história: que a experiência no parque será como vivenciar um filme.

Desenhados para criar no convidado uma boa experiência, os parques são “arquitetados” em torno de um grande entroncamento, que permite que os convidados circulem entre as áreas separadas de forma mais rápida. Ao caminhar entre áreas vizinhas, os convidados podem sentir, em poucos metros, vegetação, decoração, cheiro e até o tipo de calçamento se misturarem e se separarem para que a transição entre elas seja suave e ininterrupta.

Um fato curioso é que, para que nem a quase indestrutível magia das crianças seja abalada, os *imagineers* vestem cotoveleiras e joelheiras e engatinham pelos parques para que possam vê-los pelos seus pequeninos olhos. Isso fez com que, por exemplo, as janelas das lojas viessem até mais perto do chão, para que elas vissem tudo que há dentro, assim como os pais.

Os hotéis da Disney também são feitos para espalhar magia e fantasia, cada um com suas placas, decorações, funcionários e jardinagem, que contam, em cada hotel, a mesma história, e uma diferente em cada um deles, fazendo com que a estadia em cada um seja uma imersão em um mundo completamente do outro.

Na Disney, histórias se completam e se combinam formando uma maior, como na *World Showcase* no *Epcot*, que tem em volta do grande lago onde acontece diariamente o show de fogos *IllumiNations: Reflections of Earth* pequenas áreas temáticas sobre países, dentre eles China, França, Itália, Japão e Marrocos.

Essa complementação de conteúdos também é observada no *Disney's All-Star Movies Resort*, que tem blocos de quartos e recreativos com temas de filmes clássicos como 101 Dálmatas, Fantasia, Toy Story e Herbie.

CONCLUSÃO

O PDV, acessório decorativo de promoção e exposição em lojas, é um fator determinante no processo decisório do cliente, juntamente com as embalagens. Chamando – ou não – a atenção para o produto, esse conjunto envia as últimas mensagens ao consumidor, que podem influenciar positivamente ou não a compra, desde fazendo-o decidir de última hora pelo produto a desistir de vez dele.



Já nos serviços, como não há algo explícito a ser exposto, ou propriamente embalado, essa comunicação passa a ser feita por todo o ponto-de-venda, juntamente com os funcionários, seus fardamentos e atitudes. O estado de conservação de todo o local e a sua decoração também influem nessa decisão.

Mesmo com produtos, de alguma forma a venda em si ainda é um serviço e, por isso, as preocupações com a “embalagem dos serviços” deve estar presente em todo tipo de empresa, visto que se deve pensar a comunicação de uma forma completa e geral para “ganhar” o cliente em um mercado com uma concorrência cada vez mais acirrada.

A Disney, que começou como uma pequena empresa de animação na década de 1920, foi se expandindo e, graças à visão e imaginação de Walt Disney é hoje um dos maiores conglomerados de comunicação e entretenimento do mundo. Seus patamares de excelência, seja em conteúdo ou em atendimento, podem ser visualizados, por exemplo, pela (altíssima) taxa de retorno de 70% e pela (quase inacreditável) de ocupação, 95% durante todo o ano.

Tendo como tema de atendimento criar a felicidade em todos os seus visitantes, a Disney tem a magia como um de seus fundamentos, e a divide em cinco partes – atendimento, elenco, cenário, processo e integração – que, juntas, explicam seu êxito em encantar o público.

O PDV, na Disney, ganha um sentido maior, já que é visto como cenário – plano de fundo para todas as interações com o cliente. Processos, pessoas, prédios, utensílios e decorações se incorporam ao ponto-de-venda com o objetivo de enviar uma mensagem ao convidado, que esteja em coesão com os temas e padrões de atendimento. Lembrando que essa relação ocorre não apenas em meios físicos como os parques e hotéis, de tal forma que os sites e sistemas de atendimento, e, porque não, os filmes, canais de TV e rádio e suas programações também são tratados como tal.

Tratando todos os detalhes com extremo cuidado e importância, o desenvolvimento de novos cenários é feito com cautela e excelência pelos *imagineers*, que criam novas atrações, jogos ou outros locais de interação já pensando desde o começo que mensagem se pretende enviar, como e para quem.

Com mensagens coesas focadas em seus convidados desde a concepção, a Disney consegue atender – e, porque não, superar – suas expectativas, gerando assim nos clientes, devido ao comprometimento da empresa, satisfação e confiança de que seus desejos e necessidades serão atendidos, o que gera, então, lealdade.



REFERÊNCIAS

Disney History, **The Walt Disney Company**. Disponível em: <http://thewaltdisneycompany.com/about-disney/disney-history>. Acesso em: 17 abr, 2013.

SOUKI, Ômar. **Paixão por marketing**: o fantástico diferencial dos gênios. 1 ed. São Paulo: Hunter Books, 2012.

GIOLA, Ricardo Marcelo. **Fundamentos de marketing**: conceitos básicos. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SLONG, Luiz Antônio; LIBERALI, Guilherme. **Marketing de relacionamento**: estudos, cases e proposições de pesquisa. 1 ed. São Paulo : Atlas, 2004.

DISNEY INSTITUTE. **O jeito Disney de encantar os clientes**: do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar. 1 ed. São Paulo, 2011.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 2006.

ZENONE, L.C. **Marketing de Relacionamento**: tecnologia, processos e pessoa. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011

COSTA, Cynthia. Disney para todos. **Tam nas Nuvens**, São Paulo, v. 62, ano 06, fev. 2013