



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



ANNA CAROLINE LASSO SOUZA

**O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO
PROCESSO DE CRIAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS: UMA
ANÁLISE DA DISNEY COMPANYY**

Limeira
2020



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



ANNA CAROLINE LASSO SOUZA

O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS: UMA ANÁLISE DA DISNEY COMPANY

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Henrique Dario Capitani

Limeira
2020

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Sueli Ferreira Júlio de Oliveira - CRB 8/2380

So89p Souza, Anna Caroline Lasso, 1998-
O papel da cultura organizacional no processo de criação de experiências :
uma análise da Walt Disney Company / Anna Caroline Lasso Souza. – Limeira,
SP : [s.n.], 2020.

Orientador: Daniel Henrique Dario Capitani.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de
Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Cultura organizacional. 2. Treinamento. 3. Serviço ao cliente. 4. Walt
Disney Company. 5. Economia - Experiências. I. Capitani, Daniel Henrique
Dário, 1983-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências
Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

Título em outro idioma: The role of organizational culture in the process of creating
experiences: Walt Disney Company analysis

Titulação: Bacharel em Administração

Data de entrega do trabalho definitivo: 16-12-2020

Dedico este trabalho a minha mãe Katia, pelo exemplo de dedicação, meu pai Ari, a quem me espelho, e a minha irmã Anna Clara, que nunca deixou de acreditar em mim. Obrigada por manterem a fé em cada um dos meus sonhos, com todo meu coração!

SOUZA, Anna Caroline Lasso. Título: O papel da cultura organizacional no processo de criação de experiências: uma análise da Walt Disney Company. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso Graduação em Administração. – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2020.

RESUMO

No contexto contemporâneo de competitividade no mercado, cresce o empenho organizacional na entrega de experiências únicas e memoráveis como forma de conquistar novos clientes e fidelizá-los. Neste sentido, a *Walt Disney Company* tem presente, em sua cultura organizacional, um foco voltado a seus clientes que contribuem para geração de experiências e entrega de excelência. Assim, este trabalho teve como objetivo analisar quais são os métodos utilizados pela companhia em questão, avaliando como seus colaboradores atuam na construção e difusão de sua cultura organizacional e seus impactos na experiência do cliente. Para isso, além do desenvolvimento de uma breve revisão da literatura acerca dos temas cultura organizacional e economia da experiência, foi aplicado um estudo de caso, baseado na experiência de trabalho da autora no parque *Magic Kingdom*, a fim de apresentar reflexões e analisar a influência do treinamento e cultura organizacional na excelência e vantagem competitiva da companhia. Diante disso, identificam-se quais as chaves implementadas pela empresa e que podem ser aplicadas na realidade de outras empresas, como uma oportunidade de desenvolvimento de seu atendimento ao consumidor centrado na criação de experiências. Em geral, os resultados indicam que a cultura organizacional molda toda a tomada de decisão do corpo dos colaboradores, gerando grande impacto na experiência de seus consumidores.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Treinamento. Atendimento ao cliente. Walt Disney Company. Economia da experiência.

SOUZA, Anna Caroline Lasso. Título: The role of organizational culture in the process of creating experiences: Walt Disney Company analysis. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso Graduação em Administração. – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2020.

ABSTRACT

In the contemporary context of market competitiveness, organizational commitment to deliver unique and memorable experiences grows as a way to win new customers and retain them. In this regard, the Walt Disney Company has customer focus presents in its culture, which contributes to generating experiences and delivering excellence to its customers. The objective of this study is to analyze the methods used by the company in question, evaluating how its employees work in the construction and diffusion of the organizational culture and its impacts on the customer experience. For this, in addition to the development of a brief literature review on organizational culture and experience economy, it was applied a case study, based on the author's work experience in Magic Kingdom park, in order to present reflections and analyze the influence of training and organizational culture on the company's excellence and competitive advantage. Therefore, it is possible to identify the keys implemented by the company that can be applied in the reality of other companies, as an opportunity to develop its customer service centered on creating experiences. In general, the results indicate that the organizational culture shapes the entire decision-making process of the staff, generating great impact on customer experience.

Keywords: Organizational culture. Training. Customer service. Walt Disney Company. Experience economy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Representação da relação entre os conceitos de desenvolvimento, educação, treinamento e instrução	14
Figura 2: A progressão do valor econômico com base nas necessidades do consumidor	16
Figura 3: Logotipo do programa <i>Safe D Begins With Me</i>	24
Figura 4: Razões pelas quais clientes deixam de consumir bens ou serviços de uma empresa	25

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Distinções econômicas de acordo com o tipo de serviço.....	17
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
FCA	Faculdade de Ciências Aplicadas
SBU	Sistema de Bibliotecas da Unicamp
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
FIFO	<i>First In, First Out</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	OBJETIVOS.....	10
1.2	JUSTIFICATIVA.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1.	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	12
2.1.1.	Treinamento – aprendizagem organizacional	12
2.1.2.	Tomada de decisão	14
2.2.	ECONOMIA DA EXPERIÊNCIA.....	15
2.2.1	Princípios e Dimensões	18
2.2.2	Aplicações	19
3	METODOLOGIA	20
4	DISCUSSÃO	22
4.1	TREINAMENTO: DISNEY UNIVERSITY.....	22
4.2	AS 4 CHAVES	22
4.2.1	Safety	23
4.2.2	Courtesy	24
4.2.3	Show	26
4.2.4	Efficiency	27
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
	Referências bibliográficas	31

1 INTRODUÇÃO

Fundada em 1923, a *The Walt Disney Company* é um conglomerado de entretenimento, eleita em 2016 a marca mais poderosa do mundo pela *Brand Finance (2016)*, através de uma pesquisa que analisa não apenas o tamanho de uma empresa, mas também sua história, investimento em marketing, satisfação dos funcionários e reputação. A *Disney* conta, atualmente, com negócios diversos, como filmes, resorts, parques, *streaming*, cruzeiros, entre outros.

Dentre suas divisões, a *Disney Parks, Experiences and Products* é uma das grandes responsáveis para que a empresa se tornasse referência em serviço e atendimento ao consumidor. De acordo com relatório realizado pela *Theme Entertainment Association (2018)*, a *Disney* é a líder do *top 10 Theme Park Group*, recebendo mais de 157 milhões de visitantes no ano de 2018. Além disso, na lista dos 12 parques mais visitados em todo o mundo, 9 fazem parte da *Disney Company*. Os números acerca da companhia são expressivos e corroboram seu sucesso em excelência, e alto grau de satisfação de seus visitantes.

No contexto organizacional contemporâneo, para atingir o nível de qualidade de uma grande empresa como a *Disney*, o capital humano é muito importante e tem papel de protagonista na criação de uma experiência satisfatória para cada visitante.

Neste sentido, a relação entre elementos presentes nos treinamentos da empresa a seus colaboradores, bem como aprendizados cotidianos, forma a “cultura organizacional” da *Disney*, baseada nas *Four Keys* - papel chave para harmonia e concisão no atendimento de cada visitante.

1.1 OBJETIVOS

Considerando estes *benchmarks*¹ em atendimento a clientes por parte da *Disney*, este estudo tem como objetivo analisar os pontos-chaves utilizados pela

¹ É aquilo que é referência, parâmetro (de excelência), um nível de qualidade que pode ser usado como um padrão ao comparar outras coisas (Definição do Dicionário Cambridge Inglês-Português).

empresa para guiar seus funcionários na tomada de decisão, buscando compreender quais os seus impactos na criação de experiências aos consumidores.

Especificamente, pretende-se compartilhar alguns métodos e habilidades vivenciados nos treinamentos da empresa, discorrendo acerca de como os valores da cultura organizacional são empregados nas tarefas cotidianas de seus colaboradores, com o intuito de compreender quais os principais aspectos do treinamento *Disney* que contribuem para a entrega de excelência no atendimento ao cliente.

1.2 JUSTIFICATIVA

As experiências assumem papel importante como forma de vantagem competitiva (PINE; GILMORE, 1998), sendo, então necessário compreender o seu papel no comportamento dos consumidores (TYNAN; McKECHNIE, 2009). Nesse cenário, uma das empresas que é reconhecida como referência é a *Walt Disney*, fazendo com que seja de grande utilidade entender quais são os elementos que tornam a empresa capaz de entregar a excelência.

Através do exame de diretrizes de uma grande referência como a *Walt Disney Company* e de sua vivência prática, entende-se ser possível aplicá-las na realidade de outras empresas, como uma oportunidade de desenvolvimento de seu atendimento ao consumidor centrado na criação de experiências.

Com a análise de elementos utilizados na *Walt Disney Company*, é possível entender como embasar a tomada de decisão condizente com as necessidades de diferentes instituições, contribuindo para a manutenção e crescimento de suas atividades.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é definida por Baldissera (2000, p. 13) como “um conjunto de crenças e valores específicos de uma determinada organização, traduzido por hábitos, mitos, ritos, tabus, mentalidade da organização, estilo de direção, comportamentos, criações, rompimentos e recodificações”.

As combinações de técnicas absorvidas em treinamento, juntamente com vivências cotidianas, tendem a formar a cultura organizacional, que abrange não só aspectos teóricos, como também valores e pensamentos, que fazem daquele grupo uma só organização (BALDISSERA, 2000).

Segundo Schein (1995), ao ter contato com a resolução de problemas, os componentes da empresa desenvolvem os pressupostos básicos para lidar com fatores externos e interações internas, formando a cultura organizacional da empresa, que pode ser ensinada para novos integrantes.

Zavareze (2008) considera importante entender o papel da gestão da cultura como influência na atuação de cada profissional dentro da empresa, que vão afetar e contribuir para o sucesso no cumprimento dos objetivos organizacionais.

Para a construção de um modelo organizacional competente, Reichel (2008) afirma que as empresas devem possuir uma capacidade de conquistar ativos intangíveis. Para isso, é necessário alinhar as metas organizacionais com o desenvolvimento de pessoal e treinamento.

2.1.1. Treinamento – aprendizagem organizacional

O treinamento é a ferramenta utilizada pelas empresas para capacitar seus trabalhadores, influenciar seu comportamento e aumentar sua produtividade, a fim de auxiliar a organização a atingir seus objetivos (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Dessler (2003, p. 140), "o treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias

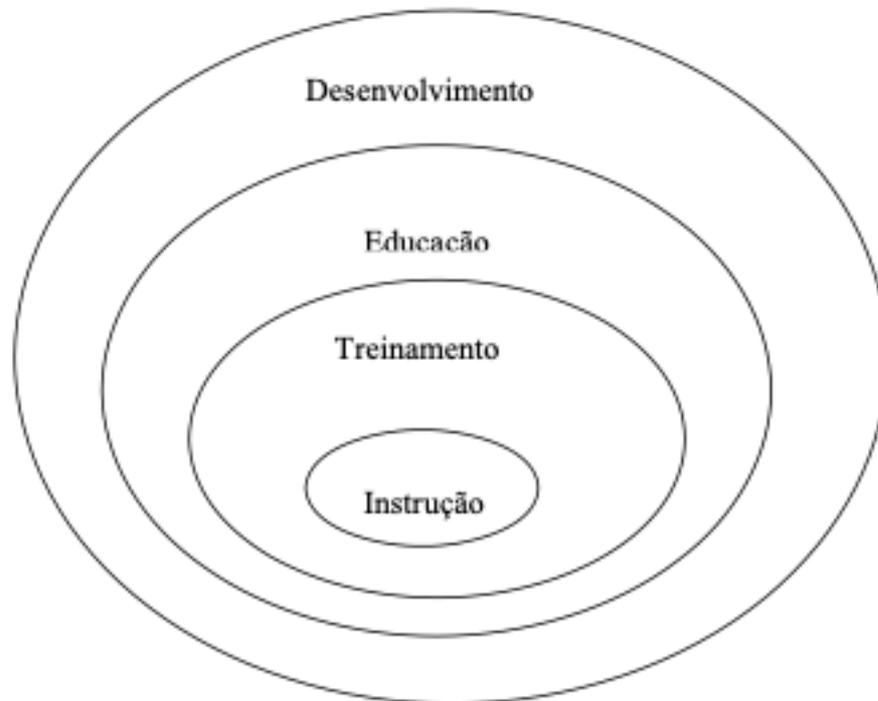
para desempenho do trabalho". Esse conjunto de habilidades é fundamental para que o funcionário saiba como moldar suas funções de acordo com o que a empresa espera.

Santos (1995, p. 81), disserta sobre como a capacitação dos funcionários é fonte de vantagem competitiva às empresas:

A empresa que deseja o sucesso precisa criar ambientes para treinamento interno e externo e começar a educar seus funcionários. Se pararmos momentaneamente e pensarmos, chegaremos facilmente à conclusão que empresas bem-sucedidas são aquelas que investem maciçamente em treinamento (SANTOS, 1995).

Além do treinamento, as ações de desenvolvimento e educação também podem ser usadas em conjunto para dinamizar o processo de aprendizagem organizacional (HANKE, 2006). Nadler (1984) explica que o desenvolvimento é a ação orientada ao crescimento pessoal do empregado, sem vínculo com atividades do trabalho, enquanto a educação refere-se às ações que visam preparar o indivíduo para desempenhar atividades do futuro dentro da organização. O treinamento, por sua vez, tem por objetivo melhorar o desempenho dos funcionários nas funções exercidas atualmente. Vargas e Abbad (2006) conceituam, ainda, a instrução, sendo esta uma escolha de procedimentos de ensino adequados aos objetivos propostos, interagindo com as demais ações e conceitos apresentados. Tal relação entre os conceitos é ilustrada na Figura 1, a seguir.

Figura 1: Representação da relação entre os conceitos de desenvolvimento, educação, treinamento e instrução



Fonte: Extraído de Zerbini (2003).

Zerbini (2003) propõe um enfraquecimento das fronteiras que separam os conceitos educacionais, criando uma definição de treinamento mais completa, que será utilizada nesse trabalho. De acordo com o autor, sua definição de treinamento seria: “um conjunto de ações educacionais, sistematicamente planejadas, que facilitam o aperfeiçoamento e a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) do indivíduo. Os CHAs² adquiridos podem ser aplicados no trabalho atual ou futuro, em empresas diferentes e, no caso de participantes autônomos, aplicados nas diversas atividades profissionais desenvolvidas pelo indivíduo”.

2.1.2. Tomada de decisão

O processo de tomada de decisão é de grande importância e está presente em todas as tarefas diárias de cada um dos funcionários de uma empresa,

² Conhecimentos, habilidade e atitudes.

já que estão em constante exercício de ponderar cada uma de suas decisões para gerar ações. Esse processo vai além das decisões gerenciais e engloba todos os indivíduos de uma organização. É através das escolhas de cada parte da empresa que ela forma sua entrega final para o cliente (SANTOS; WAGNER, 2007).

Através de treinamentos e capacitações, os funcionários tornam-se aptos a desenvolver suas atividades e, durante suas rotinas, se deparam com inúmeras situações nas quais devem fazer escolhas. Assim, a tomada de decisão existe como reação a um problema, isto é, quando há necessidade de ação ao se deparar com uma discrepância entre o estado atual e o estado desejado (ROBBINS, 1998).

Ao considerar as empresas como um sistema em constante mudança, Hoppen (1992) define todas e quaisquer atividades de uma empresa como essencialmente atividades de tomada de decisão e resolução de problemas. De acordo com o autor, é necessário esclarecer métodos, ferramentas e modelos, para que os componentes possam se basear no momento da tomada de decisão.

Robbins (1998) diferencia dois modelos de tomada de decisão: o modelo de decisão racional que "faz escolhas coerentes, de valor maximizado, dentro de restrições específicas", e o modelo de tomada de decisão intuitiva "processo inconsciente criado da experiência refinada".

Para March (1994), a teoria da escolha racional assume que todos os tomadores de decisão possuem o mesmo nível de conhecimento das alternativas e suas consequências, e que essas são definidas pelo ambiente, reforçando, assim, a necessidade de uma forte cultura organizacional para que o tomador de decisão tenha informações claras para basear suas escolhas.

2.2. ECONOMIA DA EXPERIÊNCIA

Com o passar dos anos, a competitividade vem aumentando e as empresas precisam cada vez mais se reinventar para fidelizar seus clientes e conquistar novos. Segundo estudos de Pine e Gilmore (1998), o conceito da Economia da Experiência pode ser utilizado para entender a evolução dos hábitos de venda e consumo. Para os autores, existe uma nova fonte de valor, a

"experiência", como um quarto setor da economia, em que as empresas não oferecem simplesmente produtos ou serviços, e sim uma série de eventos "memoráveis" que afetam o cliente de maneira particular.

Pine e Gilmore (1998) propõem que a promoção de experiências é o sucessor lógico na progressão do valor econômico, sendo gerada conforme as empresas adquirem alta capacidade de diferenciação, um alto valor de mercado e alta conformidade com as necessidades de seu consumidor. Tais proposições estão apresentadas na Figura 2, abaixo.

Figura 2: A progressão do valor econômico com base nas necessidades do consumidor



Fonte: Adaptado de Pine e Gilmore (1998)

De acordo com a figura, é possível constatar que a promoção de experiências seria o resultado evolutivo da cadeia econômica, e que cada oferta sucessiva gera um aumento no valor do produto, conforme o consumidor percebe que aquilo é relevante com a sua necessidade.

Pine e Gilmore (1998) defendem um novo modelo gerencial e de relações organizacionais, onde as instituições estão voltadas a criar espetáculos

que possam provocar experiências em seus consumidores, como em um teatro, para assim construir genuinamente uma atuação com foco no cliente. No quadro 1, abaixo, é possível identificar as distinções econômicas de cada uma das ofertas.

Quadro 1: Distinções econômicas de acordo com tipo de serviço

Distinções Econômicas				
Oferta Econômica	<i>Commodities</i>	Bens	Serviços	Experiências
Economia	Agrária	Industrial	Serviço	Experiência
Processo Econômico	Extração/Produção	Fabricação	Entrega	Organização
Natureza da Oferta	Fungível	Tangível	Intangível	Memorável
Atributo Chave	Natural	Padronizado	Customizado	Pessoal
Método de fornecimento	Armazenados a granel	Inventariado após a produção	Entregue sob demanda	Revelado ao longo da duração
Vendedor	Comerciante/ <i>Tradings</i>	Manufaturado	Provedor	Encenador
Comprador	Mercado	Usuário	Cliente	<i>Guest/Convidado</i>
Fator de demanda	Características	Funcionalidades	Benefícios	Sensações

Fonte: Adaptado de Pine e Gilmore (1998)

Pode-se notar, pelo quadro apresentado, que a “oferta de experiências” se diferencia por ser pessoal e memorável, pois duas pessoas nunca terão a mesma experiência, já que ela é derivada da interação entre o convidado (seu estado de espírito) e o enredo. O *guest* (convidado), por sua vez, valoriza o que lhe é revelado ao longo do tempo, enquanto as ofertas anteriores (*commodities*, bens e serviços) são externas ao comprador. Portanto, as experiências são inerentemente pessoais, existindo unicamente na mente do indivíduo que se envolveu (PINE; GILMORE, 1998).

A comparação principal do quadro é a sua distinção com serviços. Enquanto muitas companhias falam sobre *customer experience* e conseguem entregar um bom serviço, elas falham na oferta de um produto “memorável”, como se dariam no caso das experiências. Assim, não necessariamente um bom serviço tende a oferecer uma grande competitividade à empresa. Por outro lado, experiências distintas são raras e conseguem atingir o nível de memorização de acordo com Pine e Gilmore (2017).

2.2.1 Princípios e Dimensões

Para Pine e Gilmore (1998), a experiência se dá na combinação de duas dimensões: a da participação do consumidor e da sua conexão com o ambiente. Para entrega da criação de experiência, os autores defendem cinco princípios-chaves: 1) associar a experiência a um tema; 2) harmonizar impressões com estímulos positivos; 3) eliminar estímulos negativos; 4) misturar recordações; e 5) envolver os cinco sentidos:

Com relação a associar a experiência a um tema, os autores afirmam que ter um tema bem definido associado à experiência faz com que o consumidor já tenha uma ideia do que esperar ao entrar em um estabelecimento. O tema em questão precisa ser conciso e convincente para cativar o cliente, criando um enredo que una todos os elementos da experiência.

Em seguida, Pine e Gilmore (1998) destacam que a harmonização de impressões com estímulos positivos é considerado a fundação da experiência, sendo as impressões pequenos estímulos para que os consumidores memorizem a experiência do consumidor. Destacam, ainda, que as impressões devem dar suporte ao tema, e nunca podem ser inconsistentes com ele.

Em seguida, defendem que eliminar estímulos negativos para consolidar a experiência do consumidor é uma estratégia para criação de experiências. Neste caso, o estabelecimento comercial ou empresa deve ir além de criar estímulos positivos, eliminando qualquer estímulo negativo que podem divergir do tema e roubar a atenção do cliente.

Referente à questão de “misturar recordações”, os autores tratam da necessidade de associação dos bens e serviços às recordações, onde consumidores tendem a comprar determinados itens apenas por eles auxiliarem na recordação dessa experiência, ou, em outras situações, para compartilhar essa memória com amigos.

Por fim, ao elencar a necessidade de envolver os cinco sentidos, Pine e Gilmore (1998) salientam que os estímulos sensoriais devem dar suporte à experiência e impulsioná-la, pois, quando mais sentidos são envolvidos, a

experiência é mais marcante para quem a está vivenciando. Sendo assim, empresas podem utilizar de aromas, músicas e outros recursos para elevar sua experiência.

Voss (2004), corroborando com os estudos dos autores, afirma que as empresas podem utilizar de conceitos do teatro em seu *framework*, considerando o ambiente como um cenário de palco, os produtos e acessórios como adereços, os funcionários como atores, além de iluminação e som como efeitos.

2.2.2 Aplicações

No Brasil, o setor do turismo já utiliza do conceito, com o *Projeto Economia da Experiência* (E.E), que consiste em:

Uma parceria entre o Ministério do Turismo e SEBRAE Nacional, sob gestão do Instituto Marca Brasil e SEBRAES estaduais, que visa a estruturação e aplicação do conceito de Economia da Experiência junto a empreendimentos turísticos de micro e pequeno portes, auxiliando os mesmos a inovarem seus atrativos, tendo em vista a emoção e o conhecimento que as experiências com a cultura local podem proporcionar ao turista (BRASIL, 2010).

Além do seu uso em setores de entretenimento e turismo, o conceito pode ser amplo e utilizado por outros setores, como é o caso de grandes empresas, como a *Apple*. Essas empresas, além de entregarem experiências memoráveis, através da inovação de produto e *design*, possuem espaços inspirados por *Boutique Hotels* (vertente de fornecimento de experiência no setor hoteleiro), que possuem salas de aulas e anfiteatros, levando uma experiência imersiva aos clientes (FERNANDES, 2012).

Jang e Jung (2013) publicaram uma análise da aplicação do conceito de Economia da Experiência na empresa *Starbucks*, avaliando como a conexão de cada cliente com a marca é forte e única, criada através de experiência, sendo esta a chave do sucesso da empresa. Os autores consideram que um dos mais importantes fatores é o de treinamento dos funcionários, baseados no "*Five Ways of Being*" que são: 1. *Be Welcoming*, 2. *Be Genuine*, 3. *Be Knowledgeable*, 4. *Be Involved* e 5. *Be Considerate*. A empresa é um exemplo de como uma *commodity* (café), apresenta sucessivas evoluções até a entrega de experiências únicas proporcionadas por sua marca.

3 METODOLOGIA

Considerando a literatura existente sobre empresas focadas em “entrega de experiências” como a *Walt Disney*, existe a necessidade de analisar com maior profundidade como a empresa treina seus funcionários e como estes utilizam de tais ensinamentos em suas funções, visto que outros negócios se encontram em situações de trabalho semelhantes e podem se beneficiar do entendimento das relações de trabalho, para implementar mudanças em sua rotina.

Sendo assim, o estudo possui metodologia essencialmente qualitativa, uma vez que a ênfase existe na perspectiva da observação e estudo de comportamentos vivenciadas pela autora, e a conexão dessas informações com a literatura pesquisada.

A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc (MARCONI, LAKATOS, 2006).

Dessa forma, com o objetivo descritivo, o presente trabalho possui uma revisão da literatura, definindo termos e conceitos através da metodologia de pesquisa bibliográfica, a fim de reunir sistematicamente informações precisas e relevantes relacionadas ao tema da pesquisa (GALVÃO, 2010).

Além disso, com o objetivo exploratório de conectar as variáveis de cultura organizacional e geração de experiências, o trabalho utiliza do método do estudo de caso, visto que dedica-se a analisar os comportamentos e situações do passado, que podem se associar com situações do presente (MARTINS, 1994).

O uso deste método no trabalho é reforçado pela afirmação de McClintock et al. (1983, p. 150), de que os objetivos de um estudo de caso:

São (1) capturar o esquema de referência e a definição da situação de um dado participante (2) permitir um exame detalhado do processo organizacional e (3) esclarecer aqueles fatores particulares ao caso que podem levar a um maior entendimento da causalidade (MCCLINTOCK, 1983).

Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular". No caso específico deste estudo, a análise feita é da *The Walt Disney Company*, em que, durante três meses,

a autora participou do *International College Program*, tendo contato com treinamentos e vivenciando a rotina de trabalho da empresa no maior parque da companhia, o *Magic Kingdom*.

4 DISCUSSÃO

4.1 TREINAMENTO: DISNEY UNIVERSITY

Desde sua criação em 1955, a importância e foco na experiência do visitante sempre foi o ponto central da *Walt Disney*. Seus colaboradores, chamados de *cast members*, têm como visão de serviço a frase “*We Create Happiness*”, que sugere que independentemente de suas funções no complexo, seus trabalhos objetivam levar felicidade aos visitantes (Website Disney at Work, 2015).

Para que todos estejam alinhados com a visão, a companhia conta com a *Disney University*, programa global de treinamento para funcionários das divisões de parques e experiências da companhia. Nele, ocorre todo o processo de orientação e treinamento de funcionários, com o foco de desenvolver funcionários engajados e centrados no cliente (LIPP, 2013).

Um dos treinamentos mais importantes é chamado de *Traditions*, pois a partir da morte de Walt Disney, de acordo com Van Arsdale (1991), criador da universidade, era “importante que a *Disney University* criasse programas para dar continuidade às tradições, filosofias e sonhos que Walt deixará para a empresa”. Independentemente de cargo ou duração de contrato, todos os *cast members* passam por esse treinamento.

No *Traditions* todos são orientados, conhecem a história da empresa, suas políticas e sua visão. Nos dias de treinamento as 4 chaves são apresentadas como os pilares da companhia, sempre trazidas de volta ao conteúdo de qualquer um dos treinadores, que as conectam a todo e qualquer tema que está sendo apresentado.

4.2 AS 4 CHAVES

As 4 chaves são os princípios básicos da *Walt Disney*, sendo os fatores primordiais da cultura organizacional da empresa. Para cada decisão o *cast member* deve ponderar e analisar a situação segundo a ótica das 4 chaves, as quais: *Safety*, *Courtesy*, *Show*, *Efficiency* (ou Segurança, Cortesia, Show e Eficiência). A ordem

em que elas são organizadas foi criteriosamente escolhida e representa uma hierarquia e ordem de priorização.

Toda e qualquer pessoa/colaborador deve avaliar se todas as 4 chaves estão sendo consideradas antes de tomar qualquer decisão, sendo estas uma maneira de se compreender qual a melhor escolha para um determinado cenário, seguindo sua ordem de prioridade.

4.2.1 Safety

A primeira chave é a Segurança (*Safety*), que assume prioridade máxima para a criação de um lugar seguro, bem como garantir a segurança dos *guests* e do *cast*, aparecendo como a primeira chave na hierarquia da empresa, não podendo ser sacrificada por outra chave.

Para garantir um ambiente seguro para todos os visitantes e para si mesmo, todos os *cast members* são introduzidos ao programa “*Safe D Begins With Me*”, que mostra que a segurança da *Disney* tem início em cada um dos funcionários. Esse pensamento pode ser usado em diferentes ambientes de trabalho e vida cotidiana, onde cada um pode começar a seguir pequenos procedimentos de segurança essenciais para resguardar toda a comunidade de frequentadores dos parques e garantir a felicidade na experiência vivenciada (um exemplo seria remover algo do caminho ou esfregar o chão depois que alguém deixar cair algo).

Na imagem abaixo (Figura 3), é possível observar uma das comunicações visuais utilizadas pelo programa, a qual é a marca de segurança interna da *Walt Disney Parks and Resorts*, incorporando a forma "D" da *Disney*, fazendo com que a mensagem seja memorável, divertida e emocional, com o objetivo de que todos os milhares de *cast members* tomem decisões seguras todos os dias.

Figura 3: Logotipo do programa *Safe D Begins With Me*



Fonte: Extraído de Kingman (2016)

Uma das ferramentas específicas utilizadas para garantia de segurança pelos *Cast Members* é o *FIFO: First in, First out*, um sistema de gestão de estoque e controle de qualidade, no qual a ordem cronológica das entradas é priorizada, garantindo que o material que entrou primeiro no estoque seja consumido de forma prioritária (GURGEL; FRANCISCHINI, 2004).

No complexo da *Disney*, o sistema *FIFO* é utilizado para gerir os estoques, principalmente em funções relacionadas com alimentação, havendo um rígido controle sobre a data e horário de validade de cada item preparado. A utilização de um sistema como o *FIFO* garante, portanto, que os itens sigam uma ordem de saída baseada nessa validade, garantindo um controle de qualidade dos alimentos e a segurança (alimentar) de todos os visitantes.

4.2.2 *Courtesy*

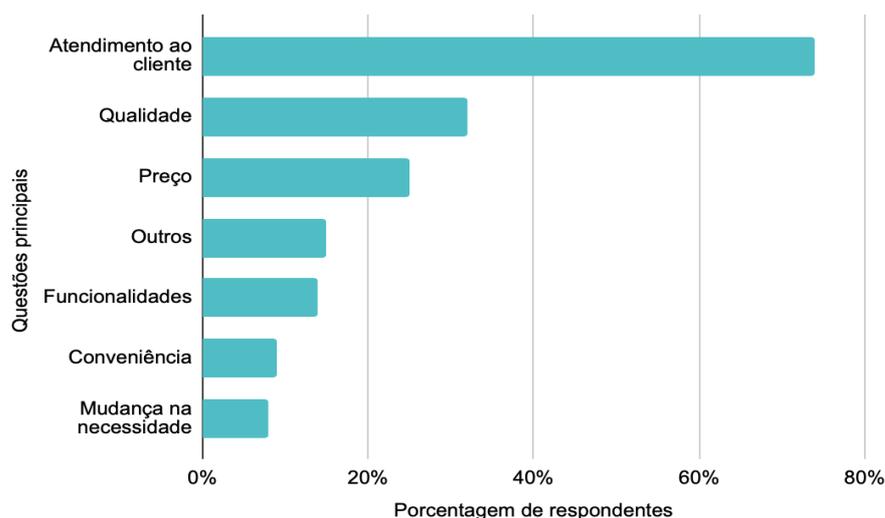
Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 475) “atrair e reter clientes pode ser uma tarefa difícil. Hoje, os clientes têm à sua disposição uma grande variedade de escolha de produtos e marcas, preços e fornecedores”. Em um cenário em que os consumidores podem adquirir o mesmo produto/serviço em diferentes lugares,

faz-se necessário um alto padrão de atendimento, sendo a excelência no atendimento um diferencial para atração e retenção de clientes.

A Cortesia (*Courtesy*) é, portanto, a segunda chave da *Disney*. Considerando a vasta disponibilidade de bens e serviços no mercado, as pessoas querem se sentir especiais ao comprar algum item, ou visitar um estabelecimento. Essa chave dá atenção à qualidade da relação com o cliente, enfatizando a necessidade de sempre se apresentar com gentilezas e mostrar-se amigável com todo e qualquer visitante, bem como os demais colaboradores no dia-a-dia de trabalho.

Esta chave é fundamental, uma vez que as pessoas tendem a não voltarem a lugares onde foram maltratadas, ou tratadas com indiferença. Tal constatação foi investigada pela CustomerThink Corporation (THOMPSON, 2005) que buscaram compreender “por que as empresas perdem clientes”, constatando que 68% das pessoas deixam de ser clientes de um estabelecimento ou empresa devido uma atitude de indiferença em relação a eles (Figura 4).

Figura 4: Razões pelas quais clientes deixam de consumir bens ou serviços de uma empresa



Fonte: Traduzido de Thompson (2005)

Como a figura 4 mostra, o atendimento de qualidade é de suma importância, pois, na percepção do cliente, aparenta-se ser mais importante que a

qualidade ou preço pago pelo produto. É por isso que a chave de Cortesia está em segundo lugar na prioridade de todo colaborador da *Disney*, devendo ser valorizada por toda empresa. Para isso, faz-se necessário valorizar cada cliente e fazer com que cada pessoa se sinta única e muito bem atendida, visando a construção de uma experiência positiva e agradável.

De acordo com o treinamento *Traditions*, algumas maneiras de se apresentar cortês são sugeridas, sendo: (i) sorrir e manter contato visual; (ii) buscar contato com o visitante; e (iii) acolher/saudar cada uma e todas as pessoas. Neste sentido, a percepção que se tem é que todo visitante deve ser tratado como único, devendo o colaborador agir de maneira gentil com todos que cruzam o seu expediente, não medindo esforços para que a pessoa atendida saia com a melhor experiência possível daquele breve contato.

4.2.3 Show

A terceira chave é a *Show*, a qual refere-se à forma como todos os colaboradores trabalham, visando criar um “show” diariamente, com cenário, sons, cheiros e trajes, itens que devem ser apresentados em perfeita harmonia e de acordo com os preceitos para a criação de uma experiência sem distrações e perturbações.

Todos os *cast members* da *Disney* devem seguir um guia com regras rígidas de aparência, conhecidas como *Disney Look*, a qual define um *look* clássico, natural, polido, profissional e que evite estilos extremos. O *Disney Look* define diretrizes, as quais foram desenvolvidas para estabelecer consistência e manter a qualidade e integridade da marca *Disney* (THE WALT DISNEY COMPANY, 2020, p. 1).

A atenção dada aos detalhes é completa. Todos os cinco sentidos estão presentes para criação de uma experiência imersiva. O que os clientes vêem, o cheiro que sentem, os sons que ouvem, a comida que degustam e os objetos e formas que tocam devem ser pensados de forma que estes se sintam como parte daquela história e pertencentes àquele lugar.

O *storytelling* é utilizado como ferramenta para criação de conexão emocional com o público, sendo uma habilidade comunicativa com alto valor, com a capacidade de motivar e engajar de uma maneira extraordinária o desenvolvimento relacional (FERNÁNDEZ COLLADO, 2008).

Desta forma, observa-se nos parques da *Disney* há sempre a preocupação de manter a integridade das histórias, da ambientação e dos personagens. Para que as pessoas se sintam parte da história e tenham uma experiência de imersão, os *cast members* interagem com os visitantes conforme o local em que estão trabalhando e, para que nada “quebre a magia”, deve-se evitar que qualquer item esteja em falta ou fora do seu lugar correto. Por exemplo, os itens de manutenção nunca devem estar no campo de visão dos clientes, uma vez que a experiência deve remeter a sensação de estarem em um lugar especial e além da realidade cotidiana dos frequentadores dos parques.

4.2.4 Efficiency

A quarta chave é a de *Eficiência (Efficiency)*. Originalmente, esta chave era chamada de *Capacidade*, mas foi alterada de forma que pudesse englobar uma ampla gama de preocupações organizacionais. Atendendo milhares de consumidores diariamente, para que a *Disney* tenha uma operação eficiente, é de suma importância que seja eficiente na forma como presta seus serviços, assim como para qualquer empresa. No seu caso, especificamente, é preciso atender o maior número de clientes em menos tempo, reduzir filas e fazer um bom gerenciamento de tempo.

Segundo o treinamento *Traditions*, algumas das maneiras para que os *cast members* sejam eficientes são: (i) ser sempre pontual; (ii) conhecer sua localidade e arredores; e (iii) conhecer sua função e recursos. Desta maneira, a eficiência vem do fato dos colaboradores estar preparados para todas as situações e desafios que possam surgir, não deixando que os frequentadores dos parques fiquem esperando (*coworkers* e *guests*). Assim, é necessário estar sempre atento à reposição de cada um dos produtos e itens que formam a *location* (local de trabalho).

É necessário, ainda, que o colaborador tenha o conhecimento profundo da sua função, na iminência de desenvolver técnicas capazes de otimizar os fluxos de trabalho. O ponto mais importante é conseguir balancear os seus processos e os fluxos do local, em conjunto com a atenção que deve ser dada a cada *guest*. Portanto, é importante ser rápido e dinâmico, ao mesmo tempo em que se valorize cada conexão pessoal, ou seja, focando-se em interação, ao invés da não transação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se iniciou o presente trabalho, foi constatada a importância da experiência como vantagem competitiva para as empresas, tal como apresentado por Pine e Gilmore (1998). Por isso, identificou-se como relevante o estudo das diretrizes aplicadas pela *Walt Disney Company* na sua cultura, que contribuem para geração de experiências e entrega de excelência a seus clientes.

Diante disso, este trabalho teve como objetivo analisar como são os métodos e ferramentas que são levados em consideração pela companhia a seus funcionários, e que são utilizados diariamente na sua rotina de trabalho. Tais combinações técnicas e vivências cotidianas formam a cultura organizacional (BALDISSERA, 2000), que tem impacto direto no atendimento ao cliente.

Portanto, buscou-se demonstrar quais são as chaves que constroem a forte cultura organizacional da empresa e tem impacto na experiência do cliente, além da relação entre treinamento e cultura. Tal como discorre Santos (1995, p. 81), as empresas bem-sucedidas são aquelas que investem maciçamente em treinamento, sendo o treinamento da *Disney* a chave para a transmissão das 4 keys, e conseqüentemente de sua cultura.

O treinamento e a cultura organizacional moldam toda a tomada de decisão do corpo de funcionários, criando-se uma experiência para seus consumidores. Contextualizá-los sob a perspectiva *Disney* traz ferramentas e exemplos práticos que podem ser replicados em diferentes empresas. Ambos os conceitos se integram e se relacionam, e qualquer contexto organizacional deve levá-los em conta para manutenção e crescimento de suas atividades, propagando-se em uma vantagem competitiva.

Apesar das constatações e observações, uma das limitações para a realização desse estudo se deu na não aplicação de entrevistas para coleta de diferentes experiências no trabalho da *Disney*. Além disso, a escassez de material disponibilizado pela empresa resulta em poucas informações para uma melhor aplicação do estudo. Ademais, recentemente, ao longo de 2020, houve o anúncio de uma nova chave na empresa (*Inclusion*), para a qual ainda não há definição de seu conceito e nem de sua ordem de priorização (FIGUEROA, 2020).

Portanto, sugere-se como proposta para pesquisas futuras, uma pesquisa de campo com funcionários de diferentes funções e localidades sendo entrevistados, além de uma abordagem do possível impacto da quinta chave na transformação cultural que a empresa objetiva.

Referências bibliográficas

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Unisinos, 2000.

BRAND FINANCE. **Press Release Brand Finance Global 500**. London. 2016. Disponível em: <https://brandfinance.com/images/upload/global_500_press_release_2016.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2020.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Economia da experiência**. Brasília. 2010. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/noticias/todas_noticias/Noticias_download/00001_RESUMO_DOS_PROJETOS...pdf>. Acesso em: 3 de jul. 2020.

CASSELL, C.; SYMON, G. Qualitative Research in Work Contexts. In: CASSELL, C.; SYMON, G. **Qualitative Methods in Organizational Research**. London: Sage Publications, 1994.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações do trabalho: como reter talentos na organização**. São Paulo: Manole, 2009.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos: treinamento, desenvolvimento e remuneração**. 2 Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DISNEY AT WORK. **Disney's Four Keys To A Great Guest Experience**. Orlando, 2020. Disponível em: <<http://disneyatwork.com/disneys-four-keys-to-a-great-guest-experience/#>>. Acesso em: 13 out. 2020.

FERNANDES, D. **Experiências Em Eventos E A Influência Da Gestão De Visitantes**. 2012. 125 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Planeamento em Turismo) - Universidade de Aveiro, Aveiro, 2012.

FERNÁNDEZ-COLLADO, C. **La comunicación humana en el mundo contemporáneo**. 3. ed. Cidade do México: McGraw-Hill, 2008.

FIGUEROA, J. **Disney Introduces "Inclusion" as Fifth Key in Cast Member Training Worldwide**. WDW News Today, 24 set. 2020. Disponível em:

<<https://wdwnt.com/2020/09/disney-introduces-inclusion-as-fifth-key-in-cast-member-training-worldwide/>>. Acesso em: 9 dez. 2020.

GALVÃO, M. C. B. **O levantamento bibliográfico e a pesquisa científica**. Fundamentos de epidemiologia. 2. ed., v. 398, p. 1-377, Barueri: Manole, 2010.

GURGEL, A. F.; FRANCISCHINI, P. G. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. São Paulo: Pioneira, 2004.

HANKE, C. **Impacto do treinamento no trabalho**: análise de ações de capacitação de auditores do Banco do Brasil. 2006. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

HOPPEN, N.. **Resolução de problemas, tomada de decisões e sistemas de informações**. Porto Alegre: Caderno de Administração Geral, 1992.

JANG, Y. J.; JUNG, E. C **Studies on the Design Marketing Strategies in the Experiential Economy through the Case Study of 'the Starbucks Company'**. In: International Conference of Design, User Experience, and Usability. Berlin. 2013. p. 30-36.

KINGMAN, L. **Safety Communications**: Making Safety Memorable on SCAD Portfolios. Scad.edu., 2016. Disponível em: <<http://portfolios.scad.edu/gallery/41316893/Safety-Communications-Making-Safety-Memorable>>. Acesso em: 10 nov. 2020.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LIPP, D. **Disney U**: How Disney University develops the world's most engaged, loyal, and customer-centric employees. New York: McGraw-Hill, 2013.

LOPES, P. D.; PERUCCHI, V. A relação entre informação, cultura organizacional e tomada de decisão em uma organização. **Informação & Informação**, [S.l.], v. 20, n. 3, p. 229 - 247, dez. 2015. ISSN 1981-8920.

MARCH, J. G. · **A Primer on Decision Making** - How Decisions Happen. New York: Free Press. 1994.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

McCLINTOCK E. et al. **Close relationship**. New York: W.H. Freeman and Company, 1983. p. 150.

NADLER, L. **The Handbook of Human Resources Development**. New York: Wiley. 1984

PINE, B. J.; GILMORE, J. H. Welcome to the experience economy. **Harvard Business Review**, v. 76, 1998. p. 97-105

PINE, B. J.; GILMORE, J. H. Distinctive experiences. **Journal of Shopper Research**, v. 1, n. 1, 2017. p. 60-65.

PINE, B. J.; GILMORE, J. H. **The experience economy**: work is theatre & every business a stage. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

REICHEL, H. **Treinamento e desenvolvimento**. Curitiba: IESDE BRASIL S.A., 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

SANTOS, J. J. **Encantar o cliente dá lucro**: Revolucione sua empresa e ame os seus clientes: fatores primordiais de diferenciação dos concorrentes. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SANTOS, L. P.; WAGNER, R. **Processo decisório e tomada de decisão**: um dualismo. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende-RJ, p. 1-15, 2007.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

TEA CONNECT. **Theme Index**. Themed Entertainment Association. 2008. Disponível em: <<https://www.aecom.com/wp-content/uploads/2019/05/Theme-Index-2018-4.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

THE WALT DISNEY COMPANY. **Disney Look**. Orlando, 2020. Disponível em: <https://disneycasting.net/downloads/wdpr/Disney_Look_Book.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2020.

THOMPSON, B. **The Loyalty Connection: Secrets To Customer Retention And Increased Profits**. RightNow Technologies, mar. 2005. Disponível em: <<https://magellan-solutions.com/wp-content/uploads/2014/09/SecretstoCustomerRetentionandIncreasedProfits.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2020.

TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. London: Macmillan Publishing Co. Inc., 1976.

TYNAN, C.; MCKECHNIE, S. Experience marketing: a review and reassessment. **Journal of Marketing Management**, v. 25, n. 5-6, 2009. p. 501-517.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. **Bases Conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E**. In: BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G. DA S.; MOURÃO, L. (e Cols.), *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap. 7, p. 137-158.

VOSS, C. **Trends in the experience and service economy: The experience profit cycle**. London Business School, London, 2004.

ZAVAREZE, T. E. **Cultura organizacional: uma revisão de literatura**. Psicologia.com.pt – O Portal dos Psicólogos, 12 ago. 2008. Disponível em: <<http://www.psicologia.com.pt/artigos/textos/A0441.pdf>> Acesso em: 4 de jul. 2020.

ZERBINI, T. **Estratégias de Aprendizagem, Reações aos Procedimentos de um Curso via Internet, Reações ao Tutor e Impacto do Treinamento no**

Trabalho. 2003. 145 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2003.