

QUALIDADE E EXCELÊNCIA DISNEY, UM EXEMPLO PARA HOTÉIS DE TODO O MUNDO

Fábio Ricardo Barros da Silva¹
Luiz Alexandre Solano Rossi²

RESUMO: Grande parte dos hotéis presentes no mercado possui atendimento deficitário justamente por não existir uma preocupação constante com a qualidade de vida de seus colaboradores, refletindo em funcionários e clientes insatisfeitos. Por outro lado, a companhia Disney se tornou um dos melhores exemplos de Gestão da Qualidade Total em Serviço graças a sua filosofia de empreendimento, a qual é conhecida e seguida por empresários do mundo inteiro. Assim, o presente artigo tem por objetivo mostrar a fórmula "mágica" de cativar as pessoas que a empresa utiliza em seu patrimônio, principalmente no Walt Disney World Resort.

PALAVRAS-CHAVE: qualidade de atendimento; eficiência; satisfação; detalhes.

DISNEY QUALITY AND EXCELLENCE: A MODEL FOR HOTELS ALL AROUND THE WORLD

ABSTRACT: The vast majority of the hotels in the market provide a poor service due to their lack of concern with the life quality of their collaborators, resulting in dissatisfied staff and guests. On the other hand, The Disney Company has become one of the best examples of Total Quality Management in Service thanks to their entrepreneurial philosophy, which is well known and followed by businessmen all over the world. Therefore, this present article has the objective to show "the magical" formula to captivate people that the company employs in their premises, especially at the Walt Disney resort.

KEY-WORDS: Service quality, efficiency, satisfaction, details.

Introdução

O mercado atual, seja do segmento de hotelaria ou não, tem se tornado altamente competitivo. Assim, possuir um bom atendimento não é mais considerado um diferencial e sim uma necessidade.

Tecnologia e infra-estrutura adequada a maioria dos hotéis possui, mas uma política voltada ao bem estar dos clientes internos e externos são poucos os que se preocupam em ter.

Com um consumidor exigente, crítico e preocupado com a qualidade do serviço pelo qual está pagando, as organizações precisam de funcionários especializados, motivados e que vistam a camisa da empresa, de forma a superar as expectativas dos clientes

por um serviço prestado com excelência.

Nesse sentido, pesquisar a filosofia de empreendimento da companhia Disney, modelo mundial de qualidade de atendimento e de Administração de Recursos Humanos, é essencial para a formação de um bom profissional do turismo. Por fim, o presente artigo tem como finalidade mostrar, através do exemplo de gestão da corporação Disney, a importância de tratar bem os funcionários e de encantar os clientes, tendo como resultado o sucesso desejado

O que é qualidade total em serviços?

Falar sobre Qualidade Total em Serviços se tornou algo habitual nas organizações, contudo são poucos

¹ Bolsista do de Iniciação Científica do Cesumar, Discente do Curso de Turismo do CESUMAR - Centro Universitário de Maringá

² Doutor, Orientador da pesquisa e docente do Curso de Turismo do CESUMAR - Centro Universitário de Maringá

os hotéis que utilizam essa prática. Mas o que seria qualidade total em serviços? Segundo LAS CASAS (1997, p.20-21), "a qualidade total em serviços engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja, funcionários e administradores (...) Em decorrência, uma empresa deve satisfazer necessidades, resolver problemas e fornecer benefícios a todos que com ela interagem, e isto significa considerar clientes, proprietários, como também todas as demais entidades de um mercado".

Uma empresa com Qualidade Total realiza suas atividades de acordo com o que foi planejado anteriormente, tendo como resultado um produto ou serviço isento de defeitos. BARÇANTE (1998, p.18) enfatiza que, "para alcançar a Qualidade Total, as ações de todas as áreas e níveis da empresa precisam ser integradas e guiadas por uma visão global, apontada para o objetivo final: o sucesso da empresa". O autor argumenta ainda que o foco da visão da Qualidade Total é o cliente, onde o consumidor está em primeiro plano e, imediatamente a seguir, o foco se dirige para os funcionários.

Nos próximos anos, a concorrência ficará mais acirrada e apenas as organizações que possuírem produto ou serviço com qualidade sobreviverão. Nesse contexto, um hotel pode copiar um modelo de hospedagem de seu concorrente, mas em tempo algum terá a mesma qualidade no atendimento.

Ainda, tratar bem os clientes internos e reconhecer seus atos é tão importante quanto encantar os clientes externos, pois são eles os responsáveis pelo bom atendimento e por tornar a experiência do hóspede memorável. DENTON (1991, p.217) ressalta que "se o pessoal for tratado de forma amável, respeitosa e receber atenção positiva, é muito mais provável que os mesmos tratem os clientes da mesma forma".

As empresas que aplicam a Qualidade Total em seus serviços cultivam um ótimo relacionamento com seus funcionários, pois sabem que a satisfação dos clientes e o encantamento dos mesmos dependem do bom atendimento prestado por eles.

Disney X Qualidade Total em Serviço

A companhia Disney se enquadra no conceito de Qualidade Total relatado anteriormente.

Os clientes externos da empresa são o foco principal. O possível e impossível é feito para superar suas expectativas, desde um sorriso cordial e palavras gentis dos funcionários, como a comodidade e as atrações que os parques oferecem. Um exemplo de que a Disney pensa em seus clientes é o novo sistema de admissão às atrações dos parques, que elimina as enormes filas de espera. O visitante retira um ticket na entrada da atração que especifica o horário que deverá retornar sem enfrentar fila. Assim, ele

poderá comer ou comprar algo enquanto espera sua vez.

O tratamento concedido aos clientes internos não é inferior ao concedido aos clientes externos. Os funcionários recebem uma grande lista de benefícios, têm chances de receber uma promoção, e são reconhecidos quando efetuam seus trabalhos com excelência. Na verdade, eles são tratados da mesma maneira que a empresa exige que tratem os visitantes.

Os fornecedores também não ficam atrás, como relatam CAPODAGLI e JACKSON (1999, p.88): "..., fornecedores e operários da construção na Disney World são tratados como valiosos parceiros que são. O centro de recepção lhes oferece café e Coca-Cola, telefones e salas de reunião, tudo em uma atmosfera agradável e acolhedora."

A Disney se preocupa também com seus fornecedores para que o parque abra no prazo estipulado e, ainda, para que eles se orgulhem de que fizeram parte da construção do parque e chamem amigos e familiares para verem o que fizeram.

O meio ambiente e, conseqüentemente, a sociedade, são lembrados pela companhia. 25% do total da área onde foi construído o Walt Disney World foram designados como reserva natural, área de conservação da vida animal e preservação ambiental. A empresa conta com um Departamento de Proteção Ambiental (Environmental Protection Department), que monitoriza a qualidade do ar, a terra, a agricultura e as florestas. Através de um inventário da fauna e flora da região, sob constante consultoria de cientistas, a empresa seleciona os locais que poderão ser urbanizados, sem causar danos futuros ao meio ambiente.

O lixo recolhido nos parques passa por um processo de reciclagem, assim como o esgoto recebe o tratamento devido. A grande quantidade de alimentos preparados que não é utilizada nos restaurantes dos parques é doada a um banco de alimentos da Flórida.

Qualidade e Excelência Disney

Walt Disney sonhou, acreditou, ousou e fez. Deu início a um império de entretenimento formado por parques temáticos, hotéis, cruzeiros, agências de viagens, lojas, restaurantes, canais de televisão, cruzeiros marítimos, produções cinematográficas, entre outras atividades. Entretanto, é no Walt Disney World Resort que a 'Magia Disney' está presente com maior intensidade, contando com mais de 30 milhões de visitantes anualmente.

De acordo com pesquisas feitas pela companhia, 70% das pessoas que visitam o parque retornam. Isso ocorre por causa da grande preocupação de cativar os visitantes que a empresa tem. Tudo é feito de maneira a superar as expectativas das pessoas.

A limpeza, a organização, a infra-estrutura física, a conservação geral, a cortesia dos funcionários, a eficiência do serviço e a segurança do complexo são coisas que impressionam as pessoas.

No Walt Disney World, a limpeza do local é feita por todos os funcionários, desde os varredores até o presidente da companhia. Se um membro da equipe vir algum papel no chão, ele imediatamente o catará e o jogará no lixo. As latas de lixo podem ser encontradas em todos os lugares dos parques.

Os parques do Walt Disney World foram projetados para atender a todas as necessidades de seus públicos. "O complexo viário do Walt Disney World compreende 190 km de ruas pavimentadas e 20 km de trilhos. O Resort – área de lazer – dispõe da quinta maior marina do mundo, com mais de 750 embarcações, entre balsas, lanchas e táxis aquáticos. O transporte dos visitantes é feito por catorze monotrilhos, 120 ônibus e vários trenzinhos de cortesia, que fazem a conexão com as áreas de estacionamento", NADER (2001, p.81).

A organização da empresa é invejável. Um exemplo disso é um dos parques do complexo, o Magic Kingdom. O parque foi construído sobre 1,5 km de corredores, salas, armazéns, centros experimentais de nutrição e controles de computação do parque, o maior guarda-roupa artístico do mundo, os restaurantes dos funcionários, cabeleireiros, etc. Desta forma, a reposição de mercadorias das lojas e restaurantes, a coleta de lixo, a manutenção do parque e a troca de funcionários ao término e início do expediente são feitos pelo subsolo do parque. Com isso, os visitantes nunca presenciam funcionários carregando sacos de lixo ou caixas com mercadorias para reposição, dois Mickeys no mesmo local, carrinhos de alimentação e personagens fora de sua área estabelecida. Enfim, as pessoas não notam o que está por trás do 'show'.

CAPODAGLI e JACKSON (1999, p.VII) acrescentam que "o sucesso da Disney tem a ver tanto com os infalíveis princípios gerenciais de Walt como com sua habilidade em entretenimento e negócios. Desde a contratação e o treinamento de funcionários até a realização de um conceito criativo e o excepcional foco da empresa no serviço ao cliente – tudo está ligado aos valores e às crenças de Walt."

De acordo com os autores, são 10 as crenças presentes na metodologia de Disney:

"(1) Dê a cada membro de sua organização uma chance de sonhar, e libere a criatividade contida nesses sonhos. 2) Permaneça firme em suas crenças e princípios. 3) Trate seus clientes como hóspedes. 4) Apóie os empregados, dê-lhes poderes e recompense-os. 5) Construa relacionamentos duradouros com os principais fornecedores e parceiros. 6) Ouse correr riscos calculados para usufruir

as idéias inovadoras. 7) Treine extensivamente e reforce constantemente a cultura da empresa. 8) Alinhe a visão de longo prazo com a execução no curto prazo. 9) Use a técnica de elaboração de storyboard para solucionar problemas de planejamento e comunicação. 10) Preste muita atenção nos detalhes."

Os detalhes estão presentes em todas as atividades da empresa, desde a maneira como são tratados seus funcionários e seus clientes até a conservação dos parques, deixando-os sempre limpos e com a impressão de recém-inaugurados. Assim, por escassez de espaço e por ser a mais relevante, apenas será exposta a 10ª crença

A importância da atenção aos detalhes

O segredo do sucesso da Disney está nos detalhes com os quais a maioria das organizações não perde tempo nem dinheiro cuidando dos mesmos. Não importa o quão pequeno é o detalhe, a Disney não mede esforços para inseri-lo ao seu cotidiano. A fanática atenção aos detalhes é visível em seus parques, como o fato do Castelo de Cinderela possuir pedras próximas ao solo maiores do que as do alto, fazendo com que pareça maior, ou dos bancos estarem espalhados por todos os lugares, para que os visitantes possam se sentar e descansar. Os funcionários são orientados a oferecer ajuda aos visitantes que estejam precisando, mesmo se estiverem ocupados. Como exemplo, quando alguém estiver tirando uma foto de seus amigos ou familiares, o funcionário deverá se oferecer para tirar a foto, dando a oportunidade de a pessoa aparecer nela também. São esses detalhes que fazem a diferença.

CONNELLAN (1998, p.37) relata: "Algumas pessoas notam esses detalhes de imediato. Outras os observam após diversas visitas, e isso tornará sua visita ainda mais agradável. (...) Para alguns é um novo trenzinho ou atração, mas para muitos outros é um detalhe que nunca haviam notado. As pessoas da equipe da Disneyworld acham que isso é importante, e é por isso que atentam para os menores detalhes".

As Chaves do Reino

No Walt Disney World todos trabalham em equipe, formando um grande time, conhecido como Team Disney, tendo um significado especial para os funcionários: Together everyone achieves magic (juntos todos alcançam a magia).

"Um dos segredos para se atingir essa mágica são as quatro chaves do sucesso, Disney's Keys to the Kingdom – Chaves do Reino. Esses quatro princípios, extraídos da filosofia de Walt, contribuem para o sucesso da companhia: Segurança, Cortesia, Show e Eficiência",

NADER (2001, p.107).

A segurança vem sempre em primeiro lugar sendo a mais importante das quatro chaves. Se alguém estiver correndo risco de vida em alguma atração do parque, a cortesia, o show e a eficiência são temporariamente deixados de lado até a situação ser controlada e o risco extinto. No Walt Disney World todos os funcionários têm como função garantir a segurança, tanto dos visitantes como de toda a equipe de trabalho. Como exemplo de segurança, todos os funcionários sabem prestar primeiros-socorros e, como relata NADER (2001) é possível ver em todos os telhados das casas da Main Street (rua principal do parque Magic Kingdom) bandeiras americanas, cujos mastros são pára-raios disfarçados, com o intuito de evitar os efeitos das tempestades constantes da Flórida.

O espírito de cortesia está presente em todos os funcionários da organização. Os funcionários dos parques da Disney têm a reputação de serem os mais amigáveis do mundo, oferecendo tratamento VIP a todos os visitantes e para os companheiros de trabalho. De acordo com NADER (2001, p.109), "o elenco é preparado para ter todas as respostas para todas as dúvidas; dar um toque pessoal ao sorrir, usando de palavras gentis e tratando cada convidado como único".

O show deve ser perfeito, sendo o visual de todos muito importante para chegar à perfeição. As fantasias e os trajes precisam estar sempre limpos, e os funcionários não podem comer, beber, mascar chicletes, fumar, sentar-se, etc durante o 'show'. NADER (2001) acrescenta: "Ter uma atitude de palco positiva é parte da manutenção da imagem de qualidade". Como exemplo disso, os músicos da banda que toca na entrada do Magic Kingdom vão tocando, andando e cumprimentando os visitantes com um grande sorriso no rosto. Ainda, eles nunca param de tocar para pedir licença para passar.

A eficiência necessita de um bom trabalho em equipe para a condução de um show tranquilo e bem realizado. Os funcionários trabalham, enquanto os demais se divertem. Um exemplo de eficiência é a inclinação da rampa de entrada da Main Street. "Quando chegamos ao parque pela manhã, estamos descansados e não percebemos a pequena subida mas, ao sair, já cansados de um dia de diversão, a descida é uma pequena ajuda. São detalhes como esses que transformaram a companhia na número um em qualidade do mundo", NADER (2001, p. 109).

Administração dos Recursos Humanos da Disney

Após a inauguração do primeiro parque temático da companhia, que está localizado na Califórnia, Walt Disney percebeu que faltava algo que fizesse do parque um lugar

onde as pessoas fossem tratadas como hóspedes e não como simples compradores de ingressos. Ele queria que seus funcionários fossem atenciosos, amáveis e prestativos, sempre com um sorriso no rosto. Assim, Walt Disney criou um programa de treinamento que, sete anos após a inauguração da Disneylândia, transformou-se na Universidade da Disney.

De acordo com NADER (2001, p.92), "a Universidade Disney é uma instituição educacional com diversos níveis, operada em terreno da Disney por uma equipe em tempo integral. Além de o funcionário ser treinado para colocar o hóspede num pedestal, bem como assimilar a filosofia Disney, há aulas de vários idiomas, de informática, contabilidade, arte dramática e dança de discoteca. Todos os membros do elenco podem frequentá-la e muitos dos cursos dão créditos universitários. Mas a sua finalidade principal é transmitir que o mundo Disney gira em torno de uma pessoa – o visitante, que deve ser amado e cuidado e, dentro do possível, até reverenciado."

Para garantir um clima de trabalho agradável, foi criado um vocabulário especial entre a empresa e seus funcionários. "Ninguém vai trabalhar, vai sim, subir no palco e representar; apresentar o show. Assim, público pagante' tornou-se 'visitante' ou 'hóspede', e cada um deles seria considerado um VIP (Very Important Person). Os funcionários passaram a ser chamados de 'anfitriões e anfitriãs', não 'balconistas', 'mensageiros', 'camareiras', 'garçons' ou 'boys'".

"As áreas públicas (lobby externo) eram chamadas 'palco' (on stage) e as áreas reservadas aos funcionários (lobby interno), de 'bastidores' (backstage). Termos como 'passeios', 'divertimentos' ou 'brinquedos' desapareceram e foram substituídos por 'atrações' ou 'aventuras'", NADER (2001, p.91).

Recrutamento

"O Departamento de Recrutamento e Seleção da Walt Disney Company leva o nome artístico de Casting Center (Central de Elenco). No Human Resource Inventory System (HRIS) (Sistema de Inventário de Recursos Humanos), os candidatos são então 'escalados' para participar de um 'ensaio' nos bastidores", NADER (2001, p.93).

Todos os candidatos que procuram uma oportunidade de emprego na empresa assistem primeiramente a um vídeo de 20 minutos de duração, onde são mostradas as condições para trabalhar na empresa. De acordo com a companhia, 12 % dos candidatos desistem após o vídeo.

Na segunda etapa, os candidatos que permaneceram são divididos em grupos de três ou quatro pessoas, e participam de uma entrevista conduzida por um

funcionário antigo da organização. Nessa entrevista, são selecionadas pessoas que se enquadram nas exigências de qualificação, comportamento e aparência da empresa. Relacionado à aparência, NADER (2001, p.94) relata que "...algumas regras são impostas a fim de preservar o Disney Look, um visual altamente padronizado. Os homens não podem usar barba, cabelos compridos nem tatuagens visíveis. Porém o bigode, que sempre foi proibido, agora está liberado. As mulheres não devem pintar os cabelos de cores berrantes nem manter as unhas compridas e devem restringir a maquiagem ao uso de batom e lápis de olhos. No ambiente de trabalho é proibido o uso de jeans, shorts, minissaias, tênis, sapatos de saltos altos e finos e jóias extravagantes ... Quanto ao Disney Look a que nos referimos, o candidato recebe um livreto que lhe explica detalhadamente o que se espera dele em termos de aparência, penteado e comprimento dos cabelos, etc. Tal procedimento faz com que não exista a possibilidade de uma informação incorreta ou de má interpretação."

Na etapa final, os funcionários contratados participam de um curso com oito horas de duração, denominado 'Tradições', do qual segue roteiro:

1. "O marco Disney: história e conquistas da companhia.
2. O time Disney em todo o mundo: as diversas operações nas várias localidades e os produtos da companhia.
3. 'Seu Papel no Show': atributos que caracterizam o papel de cada um na continuidade das tradições Disney no serviço aos convidados.
4. Excursão pela propriedade: visita a toda a área do Walt Disney World Resort, através dos palcos e dos bastidores.
5. 'Fazendo Mágica': introdução, em vídeo, das tradições, filosofia e cultura corporativa de cada empresa", NADER (2001, p.94).

Após esse primeiro treinamento teórico, os novos funcionários vão para os parques, a fim de participar de um treinamento prático, com três ou cinco dias de duração. Eles são treinados por antigos funcionários da empresa.

As vantagens de ser um funcionário Disney

De acordo com CONNELLAN (1998), o funcionário necessita de dois tipos de renda para estar sempre motivado em seu trabalho. A primeira seria a renda econômica, a qual engloba salário, bônus, benefícios, descontos, entre outros. A segunda seria a renda psicológica, onde estão inclusos os elogios, cartas de recomendação, cerimônias de reconhecimento, comemoração, festas.

"O salário é como a água: não dá para passar sem

ele. Mas, sem reconhecimento, a vida se apagaria. Estaria ali fisicamente, mas o meu coração, não", CONNELLAN (1998, p.94).

Os funcionários da companhia Disney são tratados da mesma forma que a empresa exige que tratem os visitantes dos parques. Assim, eles possuem uma grande lista de benefícios, tanto materiais como psicológicos.

Para reconhecer e recompensar os funcionários motivados que prestam um serviço com excelência, a Disney criou um programa chamado 'cartão Guest Service Fanatic' (Fanático pelo Serviço ao Convidado). Ele funciona da seguinte forma: os gerentes caminham pelo parque entregando esses cartões aos funcionários e agradecendo-os por suas boas ações. Ainda, eles depositam os mesmos em uma caixa para que no final do mês os membros do elenco possam ser sorteados e ganhar prêmios. Esse sorteio é um grande evento: há uma cerimônia de entrega com fogos de artifício, dançarinos e o vice-presidente da companhia ou Mickey sorteando os nomes.

Outra forma de reconhecer os funcionários pelo serviço prestado com qualidade, chama-se Spirit of Disney Award (Prêmio Espírito Disney). Desta vez os membros do elenco são indicados ao prêmio pelos próprios colegas de trabalho, podendo ganhar um crachá de prata por isso.

Os salários dos que trabalham na Disney não são altos, mas para cada dólar de salário a empresa acrescenta 39 centavos através de benefícios. Alguns dos benefícios que a companhia Disney oferece aos seus funcionários são:

- "uso de restaurantes de luxo a baixos preços;
- férias pagas, de duas semanas, nos primeiros quatro anos; três semanas após cinco anos;
- passes gratuitos para que a família visite os parques;
- transporte gratuito ou ajuda na organização de pools;
- bons descontos nas lojas ao redor de Orlando;
- possibilidade de compra de ações da empresa com desconto nos salários;
- assistência para moradia;
- estímulo à poupança – a empresa entra com US\$ 1 para cada US\$ 2 poupados pelo empregado;
- mensalidades reduzidas e cursos livres sobre vários assuntos em universidades da região, realizados dentro da Universidade Disney e que podem até conferir diplomas;
- passagens aéreas mais baratas nos Estados Unidos e no exterior;
- completa cobertura médica e dentária para os funcionários e seus familiares, garantida

por uma dedução anual de US\$ 500. Os empregados podem escolher livremente entre as dezenas de médicos de Orlando, além de serem atendidos e até operados gratuitamente nos hospitais da região”, NADER (2001, p.127-128).

Exemplos da Qualidade e Excelência Disney

Inúmeros são os exemplos de que a Disney presta um serviço com excelência. Primeiramente, destacasse um caso onde um funcionário obtém uma informação e age rapidamente para dar um diferencial à visita de um casal. “Estava casualmente em pé no saguão quando um homem foi perguntar à recepcionista quanto tempo levaria até sua mesa estar pronta. Trinta minutos, disse ela. Ele voltou ao lugar onde estava sua mulher, ambos em pé. Eu ia pela mesma direção. Quando passei por eles, entreouvi as desculpas que ele pedia à mulher. Ao que pareceu, era o décimo aniversário de casamento e ele havia esquecido de fazer uma reserva. Nesse momento, tinha duas opções. Continuar no meu caminho ou fazer alguma coisa a respeito da situação. Voltei à recepcionista e sugeri que ela desse ao casal a primeira mesa disponível, e que contássemos ao garçom que os atenderia que se tratava do décimo aniversário de casamento deles. Foi o que ela fez, e acabamos dando brilho à sua visita. Assim que o casal foi para a mesa, a recepcionista contou às outras pessoas o motivo para o casal ter recebido mesa antes dos demais. Todos ficaram contentes em fazer parte do esquema”, CONNELLAN (1998, p.75).

Outro exemplo de serviço com qualidade é o fato de os funcionários da companhia estarem sempre preocupados em encontrar uma maneira inovadora de cativar as crianças, e, conseqüentemente, seus pais. “A família incluía três meninas pequenas, ainda bastante jovens para levar consigo seus ursinhos de pelúcia. No final do primeiro dia, a família retornou ao seu quarto no hotel. Ali, sentados ao redor da mesa, estavam os três ursinhos com bolinhos e leite colocados diante deles. As garotinhas, é claro, ficaram encantadas e, na noite seguinte, elas insistiram com os pais para voltarem logo ao hotel. Dessa vez, os três ursinhos estavam recostados na cama ‘lendo’ livros do Mickey Mouse. Podemos imaginar a alegria que esta cena despertou nas crianças. Na terceira noite, as garotas encontraram seus ursinhos de novo na mesa, mas desta vez dispostos como se estivessem jogando cartas!”, CAPODAGLI e JACKSON (1999, p.37).

Com o recrutamento e seleção de pessoas que gostam de servir os outros, e com um treinamento eficaz, a Disney obtém funcionários que notam uma situação problema e a resolve com muita criatividade. “Recentemente,

minha família desfrutou de férias magníficas no Magic Kingdom. Mas um acontecimento tornou nossa visita realmente mágica. Chegamos no começo da fila da Space Mountain, e só lá fomos informados de que nossa filhinha Gloria não podia tomar sorvete no passeio. Certo, devíamos ter imaginado isso desde o início, mas era tão grande a excitação por estarmos lá que sequer pensávamos. Gloria pôs-se a chorar e ficamos sem saber como agir. Foi então que um dos membros do elenco – Murphy – chegou, se agachou e disse a Gloria que ela iria tomar conta de seu sorvete, devolvendo-o quando acabasse o passeio. Gloria disse: ‘Promete?’ Então, deu a Murphy o sorvete e divertiu-se no passeio. Na saída, a nova amiga de Gloria estava lá com um sorvete. Sabemos muito bem o que aconteceu, pois um sorvete não dura 20 minutos em uma tarde de verão na Flórida. Murphy sabia o horário de nossa saída, foi até o carrinho mais próximo e comprou outro sorvete 30 segundos antes de caminharmos pela saída. “Gloria disse: “Obrigada”, mas creio que, como toda criança, imaginou que fosse a mesma casquinha de sorvete. Sabemos que ela saiu da rotina para tornar especial a nossa visita. Muito obrigada por ter feito algo acima e além do normal!”, CONNELLAN (1998, p.82-83).

Os membros do elenco vestem literalmente a camisa da empresa. Eles não medem esforços para agradar os visitantes dos parques, mesmo que o fato fuja de sua responsabilidade. CAPODAGLI e JACKSON (1999, p. 50-51) ilustram com um grande exemplo essa prática: “Depois de nos registrarmos no hotel, partimos imediatamente para jantar. Enquanto andávamos em um dos ônibus do parque que conduzem os visitantes pela Disney World, o motorista nos perguntou como eram nossos quartos. Um de nossos clientes mencionou que a torneira da pia de seu bar tinha uma incômoda goteira, e acrescentou que ainda não havia tido tempo para avisar a manutenção. ‘Senhor, eu cuidarei disso para o senhor’, garantiu-lhe o motorista. Não pensamos mais nisso, mas, quando retornamos do jantar, por volta das 22 horas, a torneira tinha sido consertada. E aí, mais impressionante ainda, pouco depois o motorista apareceu, fora de seu horário de expediente, para se certificar de que o problema tinha sido resolvido”

Esses exemplos de serviço com S maiúsculo e outros não destacados no presente artigo, mostram a preocupação da Disney e seus funcionários de cativar seus clientes, fazendo com que suas experiências vividas nos parques sejam memoráveis.

Resultados

Com o intuito de averiguar se a teoria está presente no dia-a-dia da Disney, foram aplicados questionários a 50 pessoas que já estiveram em um dos

parques da companhia. A elaboração dos mesmos foi realizada pela equipe executora do projeto com os critérios propostos por DENCKER (1998), com perguntas abertas e fechadas.

Alguns dos resultados obtidos:

- 96% dos entrevistados gostariam de voltar ao parque ou visitar outro da empresa, 2% responderam que talvez visitem o parque novamente e 2% disseram que não possuem interesse de voltar ao parque;
- 56% visitaram o parque somente uma vez, 22% duas vezes, 8% três vezes e 14% mais de três vezes;
- 70% estiveram no Walt Disney World Resort, 18% na Disneylândia de Tóquio, 16% nas Disneylândia da Califórnia e 8% estiveram na Disneylândia de Paris.

Ainda, com base na experiência vivida durante a permanência nos parques, os entrevistados responderam questões de múltipla escolha referentes aos aspectos que fazem da filosofia Disney e de seus parques um exemplo para as demais organizações. Na Tabela 1 a seguir, traz os resultados:

Tabela 1: Respostas obtidas com base na experiência vivida durante a permanência nos parques da Disney, em porcentagem

Questões	Excelente %	Ótimo %	Bom %	Razoável %	Ruim %
<i>Limpeza</i>	80	20	0	0	0
<i>Segurança</i>	74	22	4	0	0
<i>Cortesia dos funcionários</i>	50	34	14	2	0
<i>Organização do parque</i>	52	38	10	0	0
<i>Infra-estrutura física</i>	70	26	4	0	0
<i>Atendimento ao visitante</i>	46	36	16	2	0
<i>Eficiência do serviço</i>	36	44	20	0	0
<i>Atenção aos detalhes</i>	50	40	8	2	0
<i>Conservação geral</i>	68	30	2	0	0
<i>Resolução de problemas</i>	42	34	24	0	0

Considerações finais

Inesquecível, maravilhosa, divertida, mágica, emocionante, extraordinária, fantástica, magnífica, incomparável, perfeita, enriquecedora e fascinante, são alguns dos adjetivos com os quais os entrevistados definiram suas experiências nos parques da Disney. Isso mostra a capacidade de encantar as pessoas que a organização possui, graças a sua filosofia de empreendimento.

Na Tabela 1, observa-se que mais de 70% das pessoas entrevistadas classificam os serviços da empresa em Excelente e Ótimo, e quando somado à classificação de Bom, o índice sobe para mais de 95%.

Através dessas informações, podemos concluir que a forma de gestão empregada pela companhia reflete positivamente no seu dia-a-dia, tendo como consequência o sucesso desejável por qualquer empresa.

“Todo mundo sabe que o McDonald’s faz hambúrgueres, mas o que faz a Disney? Sem dúvida, pessoas felizes” (REINCKE, p.108).

Com um mercado altamente competitivo, no qual a qualidade de atendimento tem se tornado primordial no cotidiano de uma empresa prestadora de serviços, com ênfase no segmento de hotelaria, o futuro profissional de turismo deve estar ciente de sua importância, e com isso, mudar a realidade atual da prestação de serviço, fazendo com que os hotéis tenham uma política totalmente voltada ao cliente interno e externo, como o exemplo da companhia Disney, a fim de cativar todos ao seu redor.

Referências

- BARÇANTE, Luiz César. Qualidade total: uma visão brasileira: o impacto estratégico na universidade e na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1998
- BRITO, Dulce Damasco de. In: O Walt Disney que conheci. Revista Set. São Paulo: Ed. Peixes, dezembro/2001. p.19
- CONNELLAN, Thomas. Nos Bastidores da Disney: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo. São Paulo: Ed. Futura, 1998
- CAPODAGLI, Bill & LYNN, Jackson. O Estilo Disney. São Paulo: Ed. Makron Books, 1999
- DENCKER, Ada de Freitas Maneti. Métodos e técnicas de pesquisa em turismo. São Paulo: Futura, 1998
- DENTON, Keith. Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos. São Paulo: Ed. Atlas, 1999
- MAIN, Jeremy. Guerras pela qualidade: os sucessos e fracassos da revolução da qualidade: um relatório do Juran Institute. Rio de Janeiro: Campus, 1994
- MOYA, Álvaro de. O Mundo de Disney. São Paulo: Ed. Geração, 1996
- NADER, Ginha. O guia dos guias de Orlando volume I. São Paulo: Ed. Panrotas, 1998
- NADER, Ginha. O guia dos guias de Orlando volume II. São Paulo: Ed. Panrotas, 1998
- NADER, Ginha. Walt Disney, Prazer em conhecê-lo. São Paulo: Ed. Maltese, 1993
- NADER, Ginha. Walt Disney – Um século de sonho volume I. São Paulo: Ed. Senac, 2001
- NADER, Ginha. Walt Disney – Um século de sonho volume II. São Paulo: Ed. Senac, 2001

- NADER, Ginha. Walt Disney – Um século de sonho volume III. São Paulo: Ed. Senac, 2001
- REINCKE, Mercedes. In: O negócio da Fantasia. HSM Management. São Paulo: Ed. Savana, março-abril/1998. p. 102 – 108
- SERSON, Fernando M. Hotelaria: A busca da Excelência. São Paulo: Marcos Cobra, 1999.
- STEIN, Ademir S. A mágica do sucesso – Como aplicar o estilo Disney aos seus negócios. São Paulo: Ed. Orion, 2002
- WHITELEY, Richard C. A empresa totalmente voltada para o cliente. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999