

## Hospitalidade em parques temáticos: O jeito Disney de fidelizar

*Hospitality in theme parks: The Disney way of loyalty*

*Hospitalidad en parques temáticos: La manera Disney de fidelizar*

Paula Delpoio Pereira<sup>1</sup>  
Alissandra Nazareth de Carvalho<sup>2</sup>

---

Este artigo foi recebido em 12 de agosto de 2019 e aprovado em 30 de abril de 2020

---

**Resumo:** O Walt Disney World Resort foi inaugurado em 1971 e está localizado em Lake Buena Vista, Flórida, a 32 quilômetros da cidade de Orlando. Tal empresa sempre foi conhecida pelo excelente serviço que presta a seus clientes e este trabalho visa explorar as características da hospitalidade e atendimento ao cliente no Walt Disney World Resort, além de identificar a percepção dos turistas com relação ao atendimento da empresa, investigar como a hospitalidade é desenvolvida no local, tendo em vista os serviços prestados e a infraestrutura, e analisar a relação entre a satisfação dos clientes e dos funcionários que trabalham nas áreas operacionais do resort com a empresa. Isso foi feito por meio de uma pesquisa bibliográfica acerca de conceitos de hospitalidade, qualidade e história dos parques temáticos relacionada a análise de questionários aplicados pelo *google forms* com questões, em sua maioria, fechadas. Concluiu-se que a Disney se utiliza de diversas estratégias que ajudam a mesma a ter uma maior fidelização de seus clientes, e foi possível ilustrar tanto a hospitalidade com os clientes, fazendo com que os mesmos sempre desejem retornar ao local, quanto a hostilidade com os funcionários da empresa.

**Palavras-chave:** Excelência. Fidelização. Hospitalidade. Parque temático. Walt Disney World.

**Abstract:** *The Walt Disney World Resort opened in 1971 and is located in Lake Buena Vista, Fla., 32 miles from the city of Orlando, this company has always been known for the excellent service it provides to its clients and this work aims to explore the characteristics of hospitality and customer service at Walt Disney World Resort, as well as identifying tourists' perceptions of the company's attendance, investigating how hospitality is developed on-site for services and infrastructure and analyzing the relationship between customer satisfaction and of employees working in the resort's operational areas with the company. This was done through a bibliographical research about hospitality, quality and history of the theme parks related to the analysis of questionnaires applied by google forms with mostly closed questions. It was concluded that Disney uses several strategies that help it to have a greater loyalty of its clients, it was possible to illustrate both the hospitality with the clients, making them always want to return to the place, and the hostility with the clients. employees.*

**Key words:** Excellence. Hospitality. Loyalty. Walt Disney World. Theme park.

**Resumen:** *El Walt Disney World Resort abrió sus puertas en 1971 y está ubicado en Lake Buena Vista, Florida, a 32 millas de la ciudad de Orlando, esta compañía siempre ha sido conocida por el excelente servicio que brinda a sus clientes y este trabajo tiene como objetivo explorar las características de hospitalidad y servicio al cliente en Walt Disney World Resort, además de identificar las percepciones de los turistas sobre la asistencia de la compañía, investigando cómo se desarrolla la hospitalidad en el sitio para los servicios e infraestructura y analizando la relación entre la satisfacción del cliente y los empleados que trabajan en las operaciones del resort. Áreas con la empresa. Esto se realizó a través de una investigación bibliográfica sobre la hospitalidad, la calidad y la historia de los parques temáticos relacionados con el análisis de cuestionarios aplicados por los formularios de Google con preguntas en su mayoría cerradas. Se concluyó que Disney utiliza varias estrategias que lo ayudan a tener una mayor lealtad de sus clientes, fue posible ilustrar tanto la hospitalidad con los clientes, haciendo que siempre quieran regresar al lugar, como la hostilidad con los clientes. empleados.*

**Palabras Clave:** Excelencia. El mundo de Walt Disney. Hospitalidad. Lealtad. Parque temático.

---

<sup>1</sup> **Formação/curso:** Bacharel em Turismo, Universidade Federal de Ouro Preto, MG. **Instituição:** Departamento de Turismo, UFOP, MG.  
**E-mail:** pauladelpoio@outlook.com

<sup>2</sup> **Formação/curso:** Doutora em Geografia pela UNESP. **Instituição** Professora das áreas de hospitalidade, meios de hospedagem, gastronomia e cultura; Chefe do departamento de Turismo da Universidade Federal de Ouro Preto.  
**E-mail:** alissandracarvalho@yahoo.com.br

## **1 Introdução**

Os parques de diversões foram criados com o intuito de divertir as pessoas. Quando estes parques ganham um tema específico tornam-se um parque temático. Segundo Trigo (2003), a The Walt Disney Company é uma das maiores empresas de mídia e entretenimento do mundo, foi fundada em 1923 por Walt Disney e seu irmão Roy Disney e foi pioneira na indústria de animação. Com o passar do tempo, os irmãos Disney foram crescendo seu império e hoje a companhia conta com redes de televisão, parques temáticos e até mesmo uma linha de cruzeiros.

De acordo com o *Visit Florida* (organização oficial de marketing voltado ao turismo do estado da Florida), no ano de 2015, o estado bateu o recorde de 106,5 milhões de turistas. O Brasil ocupa o terceiro lugar no número de visitantes internacionais no estado, ficando atrás do Canadá e do Reino Unido. De acordo com Nader (2014), o Walt Disney World Resort é um complexo com 121,7 km<sup>2</sup> situado em Lake Buena Vista, Flórida, e neste local são encontrados quatro parques temáticos, dois parques aquáticos, complexos de lazer, centros de recreação, 32 resorts, sendo 23 destes pertencentes a Walt Disney Company, somando assim mais de 70 mil leitos.

De acordo com o *Theme and Museum Index Report 2017*, feito anualmente desde 2006 pela *Architecture, Engineering, Consulting, Operations, and Maintenance* (AECOM), a *Walt Disney Attractions* (responsável por todos os parques temáticos da empresa) teve mais de 150 milhões de visitantes no ano de 2017, sendo assim, a empresa gestora de parques temáticos mais visitada no mundo. Dentre esses visitantes, mais de 55 milhões visitaram o *Walt Disney World Resort* na Flórida. Em segundo lugar, temos a *Merlin Entertainments Group*, mais conhecida nos Estados Unidos pela *Legoland* e em todo o mundo pelo museu de cera *Madame Tussauds*. No Brasil, temos duas opções de parques temáticos, o Hopi Hari e o Beto Carrero World.

De acordo com Nader (2014), o segredo do sucesso da Walt Disney Company é a atenção aos detalhes, do menor e “insignificante” lixo que foi jogado no chão, ao tratamento exemplar ao cliente e ao show que acontece todas as noites em frente ao castelo. Tudo isso deve ser tratado com a mesma importância, e isso faz com que a empresa seja insuperável em termos de serviços para o cliente. Podemos observar a satisfação do cliente no artigo do *The New York Times* (LEE, 2004) que classifica a Disney como a empresa que mais fideliza clientes no mundo.

Não podemos deixar de analisar a relação da empresa com seus funcionários, pois sem a colaboração dos mesmos, a Disney não conseguiria inserir seus visitantes em meio a magia. De acordo com o *The American Prospect* (2018), a Disney não é o lugar mais feliz no planeta para seus funcionários, isso por conta das leis trabalhistas dos Estados Unidos que acabam dando abertura para a

empresa tratar seus funcionários como bem entender. Já o artigo do The Guardian (VELASCO, 2018) demonstrou uma pesquisa feita pela *Economic Roundtable* (DREIER; FLAMING, 2018), onde é possível analisar que muitos dos funcionários da *Disneyland* encontram-se sem teto, com dificuldade para se alimentar, trabalhando longas horas por um pequeno pagamento e pagando taxas absurdas sobre seus salários, e mesmo assim, ainda se dizem orgulhosos do trabalho que fazem na empresa.

De acordo com Vaccari (2008), é necessário que as empresas globais façam alterações em seus planos de marketing de acordo com o país que gostariam de atingir, pois cada nação tem diferentes costumes e hábitos, assim, é possível analisar que pessoas de diferentes culturas podem reagir de forma diferente ao mesmo estímulo.

Com base nesse exposto, este artigo teve como objetivo verificar como a Disney transforma o atendimento ao cliente em uma experiência única e encantadora que acaba fidelizando grande parte de seus visitantes e também verificar se os funcionários são exemplos da missão do complexo. Durante a elaboração deste artigo, surgiram algumas perguntas norteadoras, como, por exemplo, quais os motivos que levam os visitantes a retornar ao local e se eles se sentem bem tratados e entretidos e também qual o ponto de vista dos funcionários sobre a hospitalidade da empresa em relação aos mesmo?

O Walt Disney World é uma empresa conhecida e admirada em todo o mundo, e o sucesso desta empresa está na sua capacidade de conquistar seus clientes, trazendo os mesmos sempre de volta e sendo um modelo eficiente que supera as expectativas de seus clientes (CONNELLAN, 2010), sendo um dos mais importantes atrativos turísticos mundiais. Mesmo se tratando de uma empresa conhecida, ainda não existem muitos estudos em português sobre a hospitalidade no local e, menos ainda, sobre a relação da empresa com seus funcionários. Sendo assim, este artigo poderá ajudar a entender como ocorre essa fidelização e também as relações de trabalho no local.

Assim, a pesquisa foi desenvolvida em duas etapas, sendo a primeira uma pesquisa bibliográfica e a segunda uma análise de questionários aplicados a visitantes os funcionários do Resort. Este texto apresenta, a partir desta introdução, a metodologia da pesquisa, a revisão da literatura abordando os temas hospitalidade, qualidade do serviço e perfil do consumidor e a fidelização. Na sequência, apresentam-se os dados obtidos com a análise dos questionários aplicados.

## **2 Metodologia de Pesquisa**

Para alcançar os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, onde foram analisados livros, periódicos, outros trabalhos acadêmicos e websites que tratam de hospitalidade, parques temáticos, marketing, atendimento ao cliente, qualidade, Disney, entre outros. Além da pesquisa

bibliográfica, foi elaborado e aplicado um questionário para 604 turistas (não importando a classe social, sexo ou faixa etária), por meio da internet, que tenham visitado o complexo nos últimos cinco anos (entre setembro de 2013 e setembro de 2018), sendo 575 questionários validados por conta do pré-requisito de ter visitado o complexo nos últimos cinco anos. O objetivo era avaliar a visão e satisfação dos mesmos quanto ao atendimento prestado pela empresa, o que consideram como hospitalidade dentro do complexo e também se a fidelização ocorre por conta do complexo em si ou pela grande quantidade de atrações turísticas na região. Também foram aplicados questionários a 112 funcionários ou ex-funcionários do complexo (com, no máximo, três anos de desligamento da empresa), dos quais apenas 85 questionários foram válidos por conta do pré-requisito de tempo de desligamento da empresa. Já esse segundo questionário teve o propósito de tentar entender as condições de trabalho e se as mesmas afetam a forma com que os funcionários lidam com os visitantes.

Os entrevistados em ambos questionários foram escolhidos de maneira aleatória, por meio de grupos na rede social Facebook que tinham como função a troca de dicas sobre Orlando e também em grupos de funcionários e ex funcionários da empresa. Foram analisados diversos fatores relacionados a hospitalidade do local, como o entretenimento e a alimentação, além, claro, do “bem receber” os visitantes.

### **3 Conceituando Hospitalidade**

A hospitalidade ainda é conhecida por muitos apenas como a responsabilidade de hospedar e alimentar viajantes, talvez seja por conta do significado da palavra, que, segundo Powers (2004, p. 24), “[...]deriva de *hospice*, que significa uma casa medieval destinada ao repouso de viajantes e peregrinos”. Outros autores tratam a hospitalidade como algo que vai além do simples fato de hospedar, como Camargo (2004, p. 5) que associa a hospitalidade a religião, pois o ato de acolher, na antiguidade, era considerado uma dádiva.

Previamente ao estudo da relação da hospitalidade com parques temáticos e sua aplicação no Walt Disney World Resort, é válido que alguns conceitos e definições sobre a hospitalidade no geral sejam ilustrados. O ato de acolher o outro e integrá-lo em uma comunidade diferente da de origem já ocorre muito antes do surgimento do turismo. Grinover (2002) apresenta o surgimento da hospitalidade da seguinte forma:

Vale assinalar que a palavra hospitalidade tal como ela é usada hoje teria aparecido pela primeira vez na Europa, provavelmente no início do século XIII, calcada na palavra latina *hospitalis*. Ela designava a hospedagem gratuita e a atitude caridosa

oferecidas aos indigentes e aos viajantes acolhidos nos conventos, hospícios e hospitais (GRINOVER, 2002, p. 26)

É possível observar então que na antiguidade a hospitalidade se tratava de oferecer hospedagem gratuita aos viajantes, mas, na atualidade, em razão do capitalismo e da industrialização, a hospitalidade acabou se alterando, mudando de ser uma forma de acolhimento sem custos para uma forma de se ganhar mais clientes e com isso mais dinheiro para qualquer tipo de empresa.

A hospitalidade também está ligada ao laço que irá ser criado entre o visitado e o visitante, a troca de culturas e costumes entre diferentes pessoas. Gotman (1997) diz que para compreender melhor a hospitalidade, temos que entender que a mesma trata de consolidar relações, sendo assim, no fim de uma relação hospitaleira, os hóspedes e o anfitriões se modificam, não sendo os mesmos de antes dessa relação, ou seja, a hospitalidade muda e transforma estranhos em familiares.

Camargo (2004) divide então a hospitalidade em dois eixos, o social e o cultural. O eixo cultural delimita a hospitalidade com base no recepcionar, hospedar, alimentar e entreter os hóspedes, já o eixo social divide a mesma em quatro categorias:

- I. Hospitalidade doméstica: O ato de receber alguém em sua própria casa.
- II. Hospitalidade pública: Que ocorre dos descolamentos, enquanto a pessoa exerce seu direito de ir e vir, ocorre muito no cotidiano de uma pessoa, no âmbito turístico e também político.
- III. Hospitalidade comercial: Está relacionada a comercialização de serviços em função do turismo moderno, principalmente em hotéis e restaurantes.
- IV. Hospitalidade virtual: Normalmente, está ligada a alguma das hospitalidades anteriores, ocorre por meio de troca de mensagens eletrônicas ou meios virtuais.

Mesmo que a história da Disney seja consistente, ela ainda se trata de uma empresa que tem como objetivo entreter seus clientes e tirar lucro disso, portanto, será utilizada a hospitalidade comercial para dar embasamento a este trabalho. Sobre a hospitalidade comercial, Collpy (2002, p. 80) diz:

A hospitalidade pode ser dividida em tradicional e profissional. A primeira seria aquela que praticamos em casa e a segunda a hospitalidade comercial, ou seja, a venda da hospedagem. (...) na segunda, a função do hoteleiro é comercializar a unidade habitacional e o acolhimento característico da hospitalidade, porém, o cliente não deve ter a percepção da troca do pagamento pela hospitalidade. As regras para a hospedagem margeiam os conceitos da hospitalidade sem fim, pois na diária estão agregados os valores dos serviços prestados e da infraestrutura habitacional, e não do acolhimento ao hóspede. Só que é justamente este acolhimento que representa a qualidade do hotel.

Tendo como referência o texto de Camargo (2004), pode-se chegar à conclusão de que quando alguém paga por qualquer tipo de serviço, como uma viagem, subentende-se que o serviço que foi pago será realizado, criando assim uma relação de cliente e não de hóspede. Dessa forma, não ocorre nenhuma doação por parte do anfitrião, e sim uma troca de interesses. O autor, ainda assim, apresenta algumas questões que precisam ser levadas em consideração, como, por exemplo, “Não existe hospitalidade e nem sacrifício se existe o contrato?”. De acordo com este autor, a hospitalidade comercial acontece exatamente depois do contrato, ou seja, tudo que é feito além do contrato, prestando um serviço mais completo e/ou diferenciado do que foi acordado com o cliente.

Podemos analisar também o fato de que os relacionamentos comerciais fazem com que o cliente tenha mais liberdade, diferente do que ocorre em um ambiente doméstico (LASHLEY, 2004). Já outros autores, tal como Telfer (*apud* LASHLEY 2004), dizem que “[...]este tipo de hospitalidade não é muito hospitaleiro”, pois quando o cliente é, de fato, recebido com hospitalidade, ele se sentirá em casa. Todos estes conceitos são de suma importância para que possamos entender a hospitalidade comercial e aplicá-la, da melhor forma possível, ao caso presente.

Com isso é possível chegar à conclusão que este tipo de hospitalidade tem o intuito de fazer com que as interações comerciais (seja entre clientes, funcionários, amigos ou até mesmo desconhecidos) sejam mais interativas e bem-sucedidas, e este trabalho tentará ilustrar como o receber e tratar bem tanto seus clientes como os funcionários faz com que o seu empreendimento tenha sucesso. Outro autor que trata sobre a hospitalidade comercial e consegue passar um pouco do que será tratado durante este trabalho é Abreu (2003, p. 30), que diz que:

A forma como uma organização se estrutura e se comunica para prestar a hospitalidade de hoje em dia (hospitalidade comercial) ou qualquer outro tipo de serviço será decisiva na caracterização do seu atendimento e qualidade dos serviços prestados, pois a estrutura e a comunicação darão a identidade, o perfil, a personalidade e a cultura da organização, o que se refletirá diretamente na imagem que o cliente abstrairá dela.

Levando isso em conta, o Walt Disney World Resort seria um local hospitaleiro ou só um bom hospedeiro? No empreendimento Disney, os *cast members* (membros do elenco) colaboram para além de suas obrigações gerais, tentando transparecer uma hospitalidade genuína, mas ainda assim recebendo por isso. Mullins (2004) aponta, portanto, que, além de observar o funcionário, temos que também levar em conta a organização como um todo e o ambiente que o mesmo habita.

### **3.1 A Importância da Qualidade do Serviço nos Parques Temáticos**

A norma ISO 8402 define qualidade como:

Totalidade das características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas. Entidade é o produto propriamente dito, as necessidades explícitas são as próprias condições e objetivos propostos pelos produtos e as necessidades implícitas são as condições mais subjetivas, como as diferenças entre as necessidades dos usuários, a evolução no tempo, as implicações éticas, as questões de segurança e outros.

A partir disso, podemos observar a importância da qualidade, já que a mesma envolve não apenas o produto ou serviço, mas todo um planejamento e organização para atingir o grau de satisfação do consumidor.

Para Juran (1992, p. 14), “[...]a qualidade é tão somente a adequação ao uso[...]”, enquanto para Fazano (2006, p. 35), “[...]é um conceito subjetivo que está relacionado diretamente às percepções de cada indivíduo”. Convivemos em um mercado que passa por uma constante concorrência entre empresas, e muitas destas desenvolvem planos para conseguirem continuar lucrando. A procura por um serviço de excelência é necessária para que uma empresa consiga passar por esse período de decadência econômica que vem afetando todo o mundo.

O conceito de qualidade é milenar e sempre se fez presente ao longo do tempo, já que os consumidores têm a atenção de verificar os serviços que são recebidos quando há uma relação de troca. Mas foi apenas a partir do século XX que a mesma passou a ser aplicada de forma efetiva nas empresas, que seguem em busca do sucesso.

Shiba, Graham e Walden (1997) avaliam a qualidade ao passar dos anos. Na década de 1950, tal qualidade era adequada ao padrão, e estava ligada ao bom funcionamento do produto que era oferecido. Nos anos 1960, estava ligada ao uso, se tornando assim um produto multiuso. Já nos anos após 1960 estava relacionada ao custo, sendo assim, tinha-se o conceito de um bom produto, mas com um valor baixo desde que não ocorresse desperdício e, por fim, nos anos 1980 a qualidade estava ligada às necessidades dos clientes, já que os mesmos eram quem definiam se o produto era bom por meio de *feedbacks* para as empresas.

A qualidade é muitas vezes utilizada como um sinônimo para a excelência, que deve se encontrar no serviço ou produto, desde sua criação até a realização do serviço e o feedback dado pelos clientes após a entrega. Para Brocka (1994, p.24), a qualidade está envolta em “[...]princípios, ideias e crenças que buscam em última instância a satisfação dos clientes, dos trabalhadores, dos fornecedores e dos acionistas”.

Segundo Las Casas (2006, 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 isso significa considerar clientes, proprietários, como também todas as demais entidades de um mercado.

Qualquer empresa que tente prestar um serviço com qualidade total realiza todas suas atividades com um planejamento pré-determinado para que seu produto ou serviço seja isento de defeitos. Barçante (1998, p.18) aponta 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”. Assim, o consumidor se encontra sempre em primeiro plano, seguido pelo funcionário que realizará o serviço.

É possível crer, portanto, que um serviço de qualidade deve que ser prestado a todos, e não apenas aos clientes, já que, como citado no primeiro subitem deste trabalho, se os funcionários não estão motivados a trabalharem oferecendo seu melhor e, assim, prestando seu serviço com qualidade, o resultado adquirido será negativo, independente da vontade da empresa e de seu esforço para oferecer um bom produto ou serviço. De acordo com Denton (1991, p.217), “[...]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”. Com isso, as empresas que buscarem adquirir uma qualidade total nos serviços tendem a ter um excelente relacionamento com seus prestadores de serviço, pois sabem que a satisfação de seus clientes depende também deste relacionamento.

### **3.2 Surgimento do Império Disney e o Legado de Walt Disney**

A Walt Disney Company é uma multinacional sediada no estado da Califórnia, Estados Unidos. Foi fundada em 16 de outubro de 1923 por Walter Elias Disney e Roy Oliver Disney, mas os irmãos Disney começaram suas carreiras no mundo do entretenimento com uma empresa chamada Disney Brothers Cartoon Studio em 1923, onde produziam as “Comédias de Alice”.

Quando a série, que era a principal fonte de renda foi encerrada, o estúdio passou por grandes dificuldades financeiras e acabou alterando seu nome no ano de 1926 para *The Walt Disney Studio*. Foi quando Walt criou o coelho Oswald, mas novamente passaram dificuldades quando, após a primeira temporada de sua nova criação, acabaram perdendo os direitos sobre Oswald. Então, em 1928, Walt criou Mickey Mouse, que acabou se tornando o mascote da empresa.

Com o passar dos anos, o estúdio e a equipe foram crescendo, e, além da criação de desenhos, a empresa começou a expandir seus horizontes. Gravou 13 documentários, fundou a *Walt Disney Music Company* e a *Buena Vista Distribution* para distribuir seus filmes, e em 1955 criou o Clube do Mickey, responsável por popularizar alguns astros, tais como Justin Timberlake e Britney Spears (NADER, 2014).

Foi também no ano de 1955 que Walt inaugurou a *Disneyland*, um novo conceito de parque de diversão e o primeiro parque temático do mundo. Nader (2014) relata que Walt levava suas filhas, quando pequenas, para brincarem nos parques de diversão, quando certo dia, enquanto esperava suas filhas saírem de um brinquedo, percebeu que estes locais não faziam com que os pais tivessem interação com seus filhos, pois os brinquedos normalmente eram frequentados e/ou desenvolvidos apenas para crianças e não ofereciam muita interação até mesmo das crianças com os brinquedos, e percebeu também que os locais eram sujos e não tinham muita segurança.

Levando em conta todas essas observações, Walt teve a ideia de criar um lugar que pudesse ser aproveitado tanto por crianças como por adultos, onde toda a família poderia se divertir em conjunto, e este local seria um mundo paralelo, levando os visitantes para dentro das histórias, em um mundo de fantasia. Ele idealizou um parque mais fechado, onde as famílias poderiam ter mais segurança, um local onde os visitantes não teriam contato com o mundo real, totalmente excluído de quaisquer fatores que ocorressem nas áreas externas do parque. No discurso de abertura da *Disneyland*, Walt Disney disse:

Para todos os que vêm a este lugar feliz: bem-vindos. *Disneyland* é a sua terra. Aqui os mais velhos revivem lembranças do passado, aqui os jovens podem saborear o desafio e promessas do futuro. *Disneyland* é dedicada aos ideais, aos sonhos, e aos fatos que criaram a América, com a esperança de que será uma fonte de alegria e inspiração para todo o mundo (DISNEY, 1955).

Walt Disney desejava que, durante a visita a seu parque temático, os visitantes se sentissem dentro de um show. A partir do momento em que os visitantes estão chegando ao parque já são encontrados diversos outdoors sobre as atrações, shows e restaurantes, e o visitante também pode escutar em seu carro a programação da Rádio Disney, que fala sobre os horários de funcionamento dos parques e toca músicas dos filmes e desenhos da própria empresa.

Apesar de toda a euforia para a inauguração da *Disneyland*, o fatídico dia 17 de julho de 1955 foi um desastre para Walt Disney. Este dia ficou conhecido entre os executivos da empresa como domingo negro (*Black Sunday*). Walt era um perfeccionista, sempre buscando qualidade e excelência em tudo que fazia, e a partir desse momento, percebeu que teria que treinar sua própria equipe, ao invés de contratar empresas terceirizadas, ensinando os mesmos sobre como tratar os visitantes para que eles

tivessem uma experiência única dentro do local. A Disney convidou algumas pessoas que estavam na inauguração para retornar ao parque depois de todos os problemas resolvidos, e então, a *Disneyland* começou a ser um sucesso e marcou o início de um novo tipo de turismo, o turismo de parques temáticos (NOVAIS, 2016).

### **3.3 Criação do Walt Disney World Resort**

Com o sucesso crescente da *Disneyland*, Walt começou a planejar um novo parque, onde pudesse aprimorar as ideias que teve em seu primogênito, um local que fosse distante de grandes centros, onde as pessoas pudessem estar imersas na magia e também que tivesse um clima agradável durante a maior parte do tempo. Walt então se utilizou de empresas com nomes fantasia para adquirir 121,7 km de terra na região da Flórida, mais especificadamente em Lake Buena Vista, que era muito conhecida na época por seus pântanos, para criar o Walt Disney World Resort. Mas antes de ver a conclusão do projeto veio a falecer, em dezembro de 1966. Com isso, seu irmão Roy deu andamento no projeto. O primeiro parque do complexo a ser inaugurado por Roy Disney foi o *Magic Kingdom*, em 1971, parque que seria semelhante ao da *Disneyland*, mas com um castelo maior (NADER, 2014).

O segundo parque a ser inaugurado no local foi o *EPCOT Center – Experimental Prototype Community of Tomorrow* (Protótipo de Comunidade Experimental do Amanhã), em 1982, que havia sido projetado por Walt Disney para ser uma comunidade exemplo, sem violência ou poluição, mas seus sucessores não acharam que o projeto vingaria, e decidiram, assim utilizar a ideia para criar um novo parque temático voltado para as inovações tecnológicas e a cultura internacional.

Em 1989, foi lançado o Disney MGM Studios, parque voltado para a temática do cinema que hoje em dia leva o nome de *Disney's Hollywood Studios*. No mesmo ano, também foi fundado o primeiro parque aquático da empresa, o *Typhoon Lagoon*, cuja temática aborda a devastação por um tufão, deixando no local apenas rastros da destruição. Em 1995, foi a vez do *Disney's Blizzard Beach Water Park*, o segundo parque aquático do complexo, que tem a temática de uma antiga estação de esqui abandonada que se transformou em um parque aquático por conta do calor da Flórida. E para finalizar os parques temáticos, em 1998 a empresa inaugurou o *Animal Kingdom*, com a temática voltada para os animais e para a natureza, sendo até então o último parque criado no complexo (NADER, 2014).

Além dos parques e do centro comercial, o complexo ainda oferece um centro de esportes e mais de 20 opções de hotéis, onde apenas dois não são administrados pela Disney. Tais hotéis oferecem benefícios para seus hóspedes, como, por exemplo, transporte gratuito para qualquer local dentro do complexo, as *Extra Magic Hours* (que faz com que quem esteja hospedado nos hotéis do complexo

possa entrar mais cedo ou sair mais tarde, em relação ao público geral, dos parques em dias selecionados), entre outros benefícios. Estes hotéis são divididos em três categorias, hotéis econômicos (diárias variam entre US\$100 e US\$175), hotéis moderados (diárias variam entre US\$205 e US\$280) e hotéis luxo (diárias variam entre US\$320 e US\$770).

Orlando se limitava a apenas de plantações de laranja e pântanos, até o dia em que Walt Disney decidiu montar um complexo de entretenimento gigantesco na região. Antes da chegada de Walt Disney a Orlando, a cidade tinha uma média de 12.000 residentes e a economia se tratava basicamente da produção de laranja e criação de gado e hoje tem uma população de, aproximadamente, 238.300 pessoas (em 2010)<sup>3</sup> e se tornou um dos maiores polos turísticos do mundo.

#### **4 Discussões**

Neste momento, discutiu-se acerca de todas as informações descritas acima, sobre hospitalidade e atendimento ao cliente e foi relacionado o exposto com o modelo que o Walt Disney World Resort adota para prestar um serviço de qualidade para seus clientes. Foram aglutinadas a pesquisa bibliográfica e as entrevistas realizadas junto aos visitantes do parque.

##### **4.1 O Jeito Disney de Encantar seus Clientes**

Para avaliar a hospitalidade e a fidelidade dos clientes ao Walt Disney World Resort foram aplicados 604 questionários pela internet, dentre esses, 462 foram respondidos em português e 142 em inglês, tendo como único pré-requisito que os entrevistados tivessem visitado o complexo nos últimos cinco anos (de 2013 até 2018). Este requisito fez com que a quantidade de questionários válidos diminuísse para 575.

O modelo de atendimento ao cliente da Walt Disney Company é baseado nos princípios da qualidade e do encantamento de seus visitantes. Walt Disney sempre desejou que seu parque fosse um local separado do mundo real, um mundo mágico onde os visitantes voltassem a ser crianças e onde as influências do exterior não penetrassem. O complexo é um local em constante renovação, suas áreas e parques estão em constante reforma para atrair novos visitantes e fazer com que os atuais retornem, sendo um local que preza pelo entretenimento e pela satisfação de seus visitantes, se utilizando do pressuposto de fazer, além de suas obrigações para encantar ainda mais seus clientes, oferecendo

---

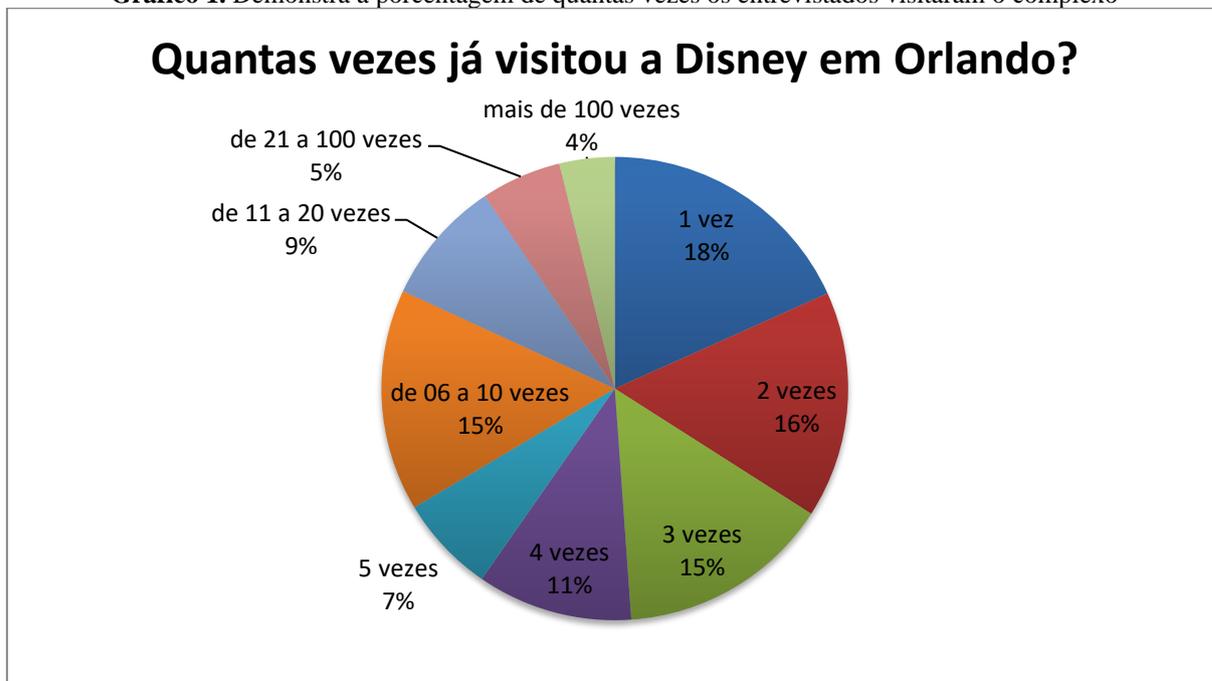
<sup>3</sup> Informação retirada do United States Census Bureau em 24 de novembro de 2018.  
[https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?pid=DEC\\_10\\_SF1\\_GCTPH1.ST10&prodType=table](https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?pid=DEC_10_SF1_GCTPH1.ST10&prodType=table)

serviços de qualidade. Esse tipo de atendimento não acontece em muitas empresas, e mesmo na Disney, depende da boa vontade dos funcionários do complexo.

Na pergunta de número 07, os entrevistados foram questionados se a Disney é normalmente o primeiro destino que vem em suas mentes quando pensam em viajar, e 77% dos entrevistados disse que sim, e isso claramente influencia as respostas da pergunta de número 05 (vide gráfico 1), onde podemos observar que a maior parte dos entrevistados visitou o complexo apenas uma vez (18%), mas esse número é próximo da quantidade de pessoas que visitaram o mesmo duas vezes (16%), três vezes (15%) e de 6 a 10 vezes (15%). Outro fato interessante é a quantidade de pessoas que alega ter visitado o complexo mais de 100 vezes (4%). A maior parte dessas pessoas são moradores dos arredores de Orlando e possuem o passe anual do complexo. De acordo com Las Casas (2006, p. 51):

A Walt Disney World faz exatamente isso: cria afinidade entre sua marca e o consumidor, viabilizando a alavancagem de uma série de produtos de consumo, filmes, programas de televisão [...] Encantar os clientes, ficar bem perto deles, medir seu grau de satisfação com produtos e serviços e oferecê-los extras para aumentar sua dose de entusiasmo.

**Gráfico 1.** Demonstra a porcentagem de quantas vezes os entrevistados visitaram o complexo



Fonte: Elaboração própria (2019)

Analisando esses dados, foi possível perceber que a Disney proporciona experiências diferenciadas a seus visitantes, que acabam fazendo com que a grande maioria deles queira retornar ao local em algum momento futuro, criando assim uma taxa alta de fidelização de seus clientes. Um dos

entrevistados declarou: “Gosto muito de viajar e conhecer lugares novos. O único que repito é a Disney. Ano que vem estaremos indo novamente”. Outro entrevistado ressalta: “É incrível a experiência que a empresa tem nesse tipo de entretenimento, nunca estive em nenhum outro lugar onde a equipe e o local fossem tão excelentes”. Podemos relacionar a Capodagli e Lynn (2017, p. 230) que apontam que:

O segredo para o sucesso desse malabarismo está na filosofia de Disney de que todos – desde os jardineiros dos Parques, os animadores dos estúdios até o pessoal da contabilidade – são responsáveis por fazer o que for preciso para entregar um bom show.

No Walt Disney World, as lições passadas aos *cast members* desde o primeiro dia de trabalho são completamente voltadas para a captação e fidelização do cliente, fazendo o mesmo se sentir especial e único, não apenas mais um na multidão, corroborando com Gordon (2012), que acredita que as empresas precisam oferecer um atendimento diferenciado a seus clientes para que possam chamar mais atenção que a concorrência, já que cada vez mais as empresas investem em um marketing mais agressivo para chamar atenção. Podemos observar isso na fala de um dos entrevistados, que diz:

Estava com um grupo de amigos americanos. Eles têm três crianças. Fomos a um dos restaurantes *quick service* no *Magic Kingdom*, estávamos tendo dificuldades em achar cadeiras para todos do grupo e uma funcionária veio nos ajudar. Após nos entregar as cadeiras, ela prontamente perguntou se podia nos ajudar com algo mais. A menina mais velha do casal, de 4 anos, imediatamente pediu um sorvete (não havíamos almoçado ainda), nós rimos, agradecemos a funcionária e fomos pedir a comida no balcão. Quando estávamos quase acabando de comer, a funcionária retorna com sorvetes do Mickey para todos nós, de graça.

A Disney se utiliza dos ditos “*magical moments*” (momentos mágicos) para os funcionários poderem realizar ações que irão, muitas vezes, melhorar o dia de um visitante que está passando por algum problema ou então que está comemorando seu aniversário, fazendo com que o mesmo se sinta especial para a empresa. Um relato interessante de um dos entrevistados diz:

Tivemos um problema com os ingressos do Halloween e eles resolveram de forma fantástica, sem ser obrigação deles, e ainda nos deram soluções extras que chegaram a me fazer chorar de tanta emoção pelo carinho com que nos trataram! Eles mantiveram vivo o sonho e a fantasia do mundo Disney.

Para ele, a empresa não tinha obrigação de resolver um problema com o ingresso vendido pela própria empresa, criando assim, na cabeça dos visitantes, a sensação de exclusividade.

A Disney oferece alguns mimos para seus visitantes, *bottons*, que podem ser obtidos de graça logo na entrada dos parques. Esses *bottons* mostram que a pessoa está comemorando algo especial

durante sua visita, como aniversário, noivado, ou até mesmo a primeira visita da pessoa aos parques. Isso faz com que os funcionários consigam dar mais atenção a pessoas específicas, tornando sua visita ainda mais especial. Jones e Lockwood (2004) acreditam que a empresa deve mostrar a seus clientes que oferece o mesmo serviço que seus concorrentes, mas ir além, por meio de brindes e mimos, facilitando assim o estreitamento do laço entre a empresa e o cliente. Connellan (2010, p. 37) diz que “[...]algumas pessoas notam esses detalhes de imediato, outras os observam após diversas visitas, e isso tornará sua visita ainda mais agradável [...] As pessoas da equipe da Disney World acham que isso é importante, e é por isso que atentam para os menores detalhes”.

Outro fato importante é o pós-venda, onde a empresa, com o intuito de fidelizar esse cliente, se empenha em resolver problemas mesmo depois da visita ao parque. Um dos entrevistados relata:

Tive uma experiência na volta. Quando cheguei em casa, no Brasil, vi que não tinha trazido minha orelhinha da Minnie e pelas fotos vi que a perdi no meu último dia no EPCOT. Então, mandei um email perguntando se haviam achado no ‘achados e perdidos’ que eu pagaria o frete. Dias depois me ligaram pra checar qual era a orelhinha e que eles iam checar e caso não encontrassem iam me mandar uma similar de presente. Duas semanas depois chegou em casa um pacote com uma orelhinha da Minnie igual a que eu havia perdido junto com um postal assinado pelas princesas. Choro só de lembrar.

Podemos perceber, por meio desse relato, que a Disney se esforça para realizar um atendimento de qualidade até mesmo depois que seus visitantes voltam para seu local de origem. Existe um conceito de Kotler (2012, p. 49), que afirma que “[...]as experiências, assim como os produtos e serviços, devem satisfazer as necessidades do consumidor, dar resultados e ser praticáveis[...]”, e podemos perceber que a Disney faz seu melhor para trabalhar desta forma.

É possível observar, portanto, que a Disney se enquadra no conceito de Qualidade Total citado anteriormente, já que a mesma trata os clientes como foco principal, fazendo tanto o possível como o impossível para transformar suas experiências em algo mágico e que trará memórias para toda uma vida. Uma diferença muito grande da Disney para outros parques temáticos é a terminologia utilizada pelos funcionários. Quem visita o parque não é tratado como consumidor ou um simples visitante, mas sim como um *guest* (convidado). Os funcionários são os *cast members* (membros do elenco) e as áreas comuns dos parques são os *stages* (palcos), enquanto a área que é permitida apenas para funcionários é o *backstage* (bastidores), mostrando com algo tão simples, o quanto a empresa está disposta a dar seu melhor para atender os clientes.

Quanto a hospitalidade, foi analisado o recepcionar, hospedar, alimentar e entreter. Pôde-se perceber, observando os resultados da pesquisa, que a grande maioria dos visitantes tem opiniões em comum sobre os pontos ligados a hospitalidade. Quando perguntados se os parques e hotéis eram bem

sinalizados, apenas 1% dos entrevistados responderam que não. Sobre a questão se os mesmos se sentiram seguros e bem acolhidos, obteve-se apenas cinco respostas negativas, o que não chega a totalizar nem 1% dos entrevistados.

Para atender a demanda de animação, o Walt Disney World Resort conta com 161 atrações e 129 opções de entretenimento (shows, paradas, queimas de fogos, entre outros) divididos pelos seis parques e no centro comercial localizados na Flórida. A maior parte dessas atrações e opções de entretenimento já estão inclusas no valor pago pelo ingresso do parque, e as únicas pagas à parte são alguns shows que acontecem no centro comercial, como era o caso do Circo de Soleil, corroborando assim com Camargo (2004), que diz que a pessoa que visita um parque temático está buscando se desligar de sua rotina, buscando no parque um local de entretenimento.

Entre os entrevistados, 99% afirmam que as áreas dos parques e hotéis do complexo eram bem caracterizadas, e que estes locais e também as atrações eram bem conservadas. Quanto a limpeza dos parques, as opiniões também não são muito divergentes: 99% alegam que os parques estavam limpos, e quando questionados sobre os banheiros, 97% responderam que os mesmos eram bem higienizados. Um dos pontos que chamou atenção e acredito que seja onde as respostas foram mais discrepantes, em relação às outras, se refere à pergunta de número 26, que questionava se o entrevistado ficou incomodado de ficar aguardando nas filas, onde 32% das respostas indicavam que sim, as pessoas se sentiram incomodadas de aguardar nas filas.

Diversos parques temáticos vem buscando formas de extinguir as filas, por ser algo que acaba estressando o visitante, principalmente quando a atração é nova, como, por exemplo, o novo brinquedo inspirado no filme Star Wars, que foi lançado em dezembro de 2019 no parque Disney Hollywood Studios, que já apresenta uma fila virtual onde o visitante, ao entrar no parque pelo aplicativo, já entra na fila da atração e pode aproveitar tranquilamente o restante das atrações até o momento de seu embarque na atração.

Outra forma de diminuir as filas é o “*fast pass*”, onde todos os visitantes têm direito a agendar três brinquedos por dia de graça e quando é chegada a hora agendada, corta-se a fila, entrando direto no brinquedo. Um dos entrevistados diz que “[...]a multidão faz a experiência. Se é uma multidão rude, a experiência será estressante, mas se a multidão foi educada, será uma experiência incrível” (tradução livre)<sup>4</sup>.

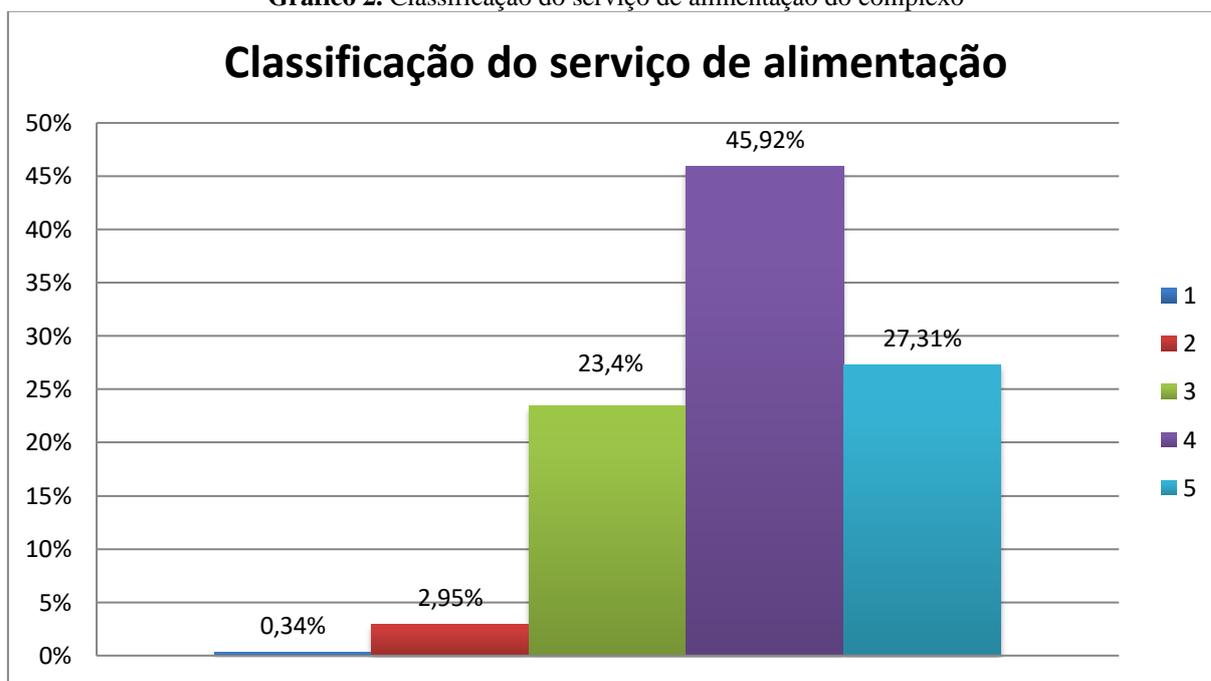
Camargo (2004) afirma que a hospitalidade compreende não só o bem receber, mas também a alimentação oferecida pelo anfitrião, e a alimentação é um ponto que parece deixar os visitantes um pouco desgostosos em sua visita. Quando questionados se os mesmos encontraram variedade de

---

<sup>4</sup> “The crowd makes the experience. If it’s a rude crowd it’s stressful, if it’s a polite crowd it’s awesome”.

produtos alimentícios, 83% responderam que sim, logo em seguida foi feita outra pergunta, sobre se o valor dos alimentos estava de acordo com o que era oferecido, onde 32% dos entrevistados respondeu que não. O complexo conta com 407 restaurantes, dentre eles 170 estão localizados dentro dos parques temáticos, e seus valores podem variar, oferecendo diferentes tipos de alimentos, a partir de US\$ 3 até valores acima de US\$ 60 por pessoa. Esses dados divergem um pouco do que ressalta Camargo (2004), quando aponta que uma alimentação hoteleira deve atender ao gosto dos visitantes e, além disso, ter um preço acessível. Na pergunta de número 20, solicitou-se aos entrevistados que classificassem o serviço de alimentação (vide gráfico 2), dando uma nota de 1 a 5 (onde 1 significa péssimo e 5 excelente). Segue abaixo gráfico com as respostas obtidas.

**Gráfico 2.** Classificação do serviço de alimentação do complexo



Fonte: Elaboração própria (2019)

O bom atendimento acaba criando um laço entre os visitantes e a empresa, o que leva ao maior sucesso da organização. É possível, portanto, chegar à conclusão de que o bem atender é quase sempre a chave do sucesso (CONNELLAN, 2010).

Um exemplo disso é o novo sistema para os clientes entrarem nos parques temáticos, que foi pensado para diminuir as filas e também para eliminar as catracas dos parques, fazendo com que os mesmos se sintam em casa. Os visitantes que estão hospedados em hotéis da empresa recebem, anteriormente a sua chegada, pulseiras onde já se encontram suas entradas para os parques e seu cartão de crédito de preferência conectados a mesma, assim, não precisam se preocupar em carregar nada mais

que a pulseira para visitar o local e também para fazer compras. Para quem não se hospeda no complexo, o sistema é parecido, mas sem a utilização das pulseiras. A entrada então ocorre por meio de um cartão.

Nos parques cada visitantes é um ser único e especial, sendo tratado desta forma pelos funcionários do local. Este serviço agrada os consumidores e muitas empresas tentam utilizá-lo para fidelizar seus clientes, todavia, muitas vezes ocorrem falhas em algum ponto, pois um serviço de qualidade vai muito além do produto e está mais ligado a como este produto é oferecido para o cliente. De acordo com o antigo CEO do Walt Disney World Resort, Robert Iger “[...]um bom serviço está diretamente ligado aos pequenos detalhes, que, aplicados da maneira correta, se tornam inesquecíveis”.

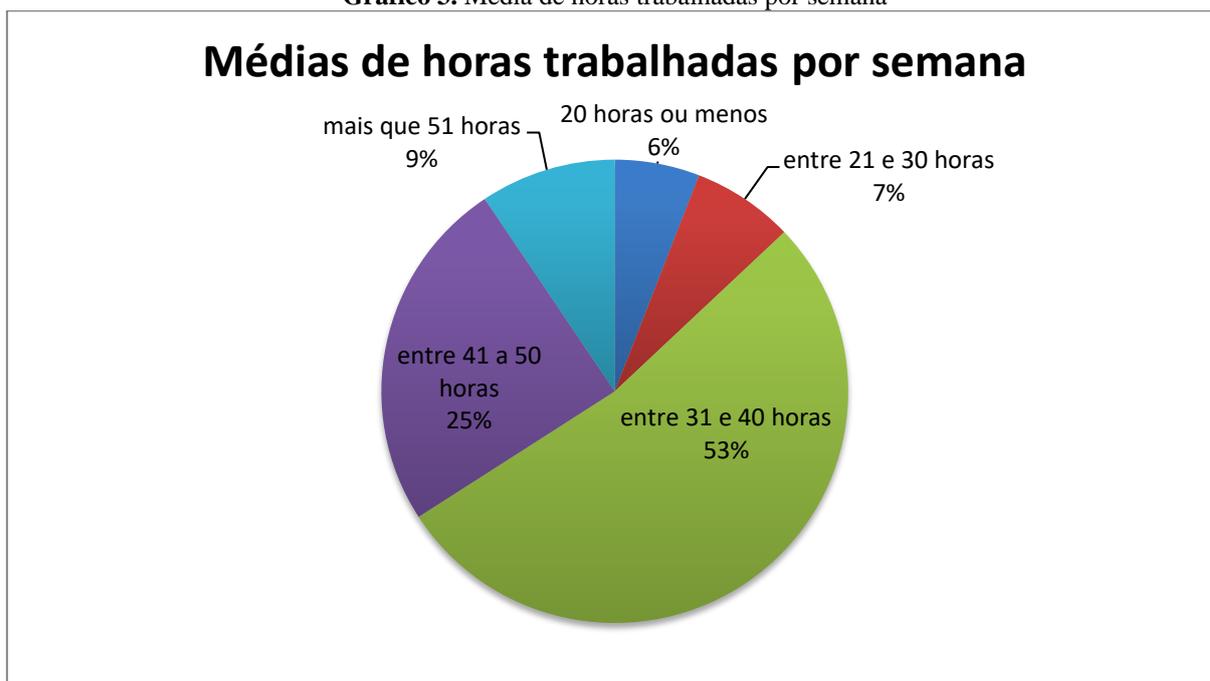
#### **4.2 A “Magia” Também Existe para os Funcionários?**

Durante a pesquisa levantou-se um questionamento: Será que a mesma hospitalidade que a empresa oferece aos visitantes também é fornecida para seus funcionários? Ao se pesquisar mais a fundo sobre o tema, encontrou-se uma pesquisa realizada pela empresa americana *Economic Roundtable* no ano de 2018, juntamente a trabalhadores da Disneyland, na Califórnia, sobre como era trabalhar para a dita empresa. Utilizando-se esta pesquisa como base, criou-se um questionário que foi aplicado em 112 funcionários ou ex-funcionários (com, no máximo, 3 anos de desligamento da empresa), sendo apenas 85 foram válidos, em razão do pré-requisito relacionado ao tempo de desligamento da empresa.

O Walt Disney World é o maior empregador em um único local dos EUA e funciona durante todo o ano, não fechando em nenhum momento para folga, e é operado por uma força de trabalho de mais de 55 mil membros do elenco (CONNELLAN, 2010). Quando um novo funcionário é contratado ele passa por uma série de treinamentos, entre eles o *Traditions*, onde é passada a essência da empresa, são apresentados vídeos e depoimentos sobre como tratar os *Guests* (convidados) e também as *Four Keys* (quatro chaves) do atendimento ao cliente, *Safety, Courtesey, Efficiency and Show* (segurança, cortesia, eficiência e espetáculo). A regra é que as *Four Keys* devem ser utilizadas nesta ordem para melhor atender o cliente e os funcionários que se destacam recebem o *Four Keys Fanatic*, uma forma de reconhecer o trabalho, fazendo assim com que o funcionário ganhe mais credibilidade dentro da empresa e oportunidade de futuras promoções.

Dos 85 questionários válidos, apenas 39 pessoas que ainda trabalham na empresa responderam. Essas pessoas atuam em diferentes posições, desde garçom em restaurantes, vendedores de lojas, operadores de brinquedos, até pessoas que não trabalham diretamente dentro dos parques temáticos. A maior parte das pessoas entrevistadas trabalha numa média de 40 horas semanais (53% da amostra, vide gráfico 3).

Gráfico 3. Média de horas trabalhadas por semana



Fonte: Elaboração própria (2019)

Se levarmos em consideração que a empresa oferece um salário mínimo de 10 dólares por hora trabalhada<sup>5</sup>, essas pessoas recebem semanalmente em média 400 dólares. Os mesmos foram questionados se seu salário, mais os benefícios oferecidos pela empresa, compensava o trabalho que é realizado pelos mesmos (vide gráfico 4), onde 1 significava que não compensava e 5 significava que compensava muito, tendo sido obtidos os resultados (Gráfico 4).

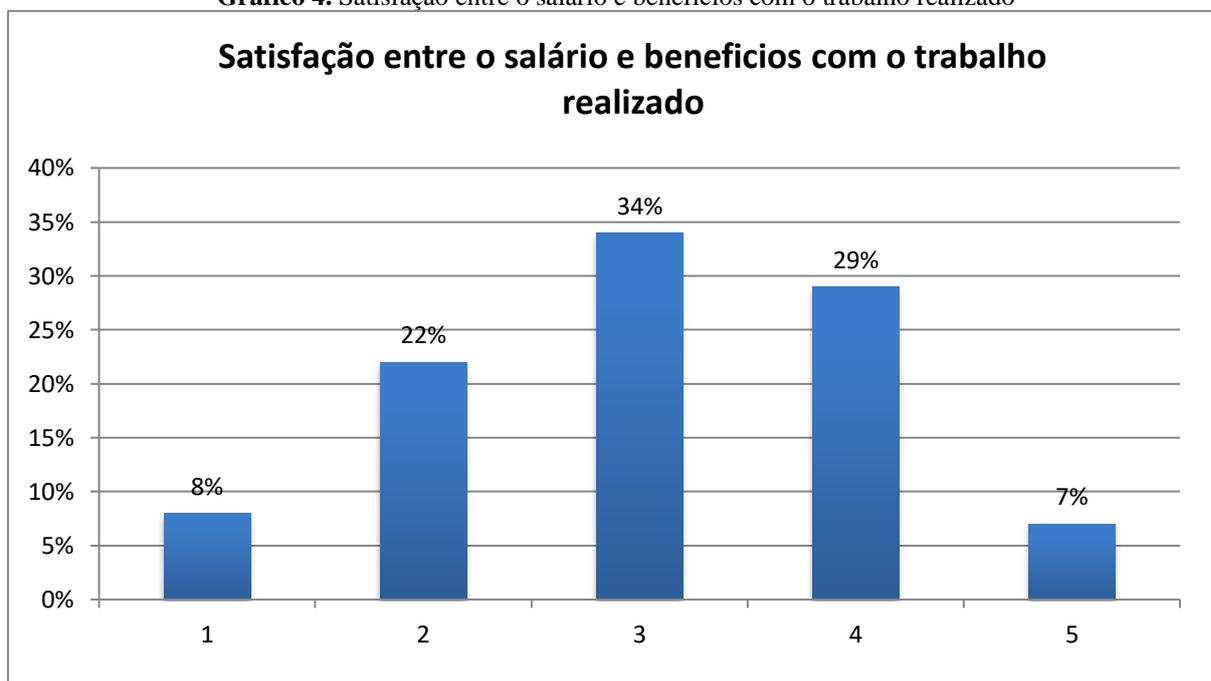
Pôde-se observar que a grande maioria dos entrevistados não acredita que seu salário seja justo em relação ao tanto que se trabalha. Mas quando surge a pergunta se são orgulhosos do trabalho que realizam na empresa, 82% dos entrevistados responderam que sim, e 92% dos entrevistados afirmam ser tratados com respeito no trabalho.

Na pergunta de número 12, os entrevistados foram questionados se ganham o suficiente para pagar todas as suas necessidades básicas em um mês, e 36% responderam que não, dentre estes, 26% moram com família ou amigos e não pagam aluguel, 58% pagam aluguel, e apenas 16% possuem casa própria. Ainda, entre os 36% que responderam que não na pergunta de número 12, 23% vão trabalhar usando transporte público, 68% tem um veículo próprio, e 9% utilizam outros meios, como carona, ou caminhada para se locomover até o trabalho. Essas pessoas foram questionadas se nos últimos

<sup>5</sup> Informação retirada do site <<https://www.orlandosentinel.com/business/tourism/os-disney-contract-wage-increase-20180827-story.html>> onde o mesmo ainda relata que ocorrerá o aumento do salário para 15 dólares até 2021.

12 meses elas precisaram de algum tipo de serviço médico, remédios, entre outros, e não tiveram dinheiro suficiente para pagar por essas necessidades e 58% afirmaram não ter dinheiro para pagar por certos serviços, sendo, entre eles, o cuidado com a saúde mental o mais citado.

**Gráfico 4.** Satisfação entre o salário e benefícios com o trabalho realizado



Fonte: Elaboração própria (2019)

Na última pergunta foi deixado um espaço aberto para que as pessoas pudessem, se fosse da vontade das mesmas, deixar algum comentário sobre seu trabalho. Um comentário que chamou muito a atenção foi:

Eu nunca estive tão quebrado, mas constantemente feliz do que em meu tempo com a empresa. Foi uma luta e eu vivia contando cada salário, mas fui tratado com dignidade e respeito por meus superiores e realmente amei meu trabalho. Deixar o WDW foi a decisão mais difícil da minha vida, mas não conseguiria continuar vivendo com uma renda tão pequena, mesmo sempre recebendo turnos extras, eu ainda tinha um empréstimo estudantil para pagar (tradução livre)<sup>6</sup>.

Mas nem todos os relatos são de pessoas gratas por terem trabalhado na empresa, alguns dizem “Me arrependo de ter trabalhado lá”, outros dizem que “O trabalho piora todo ano”.

<sup>6</sup> “I have never been more broke but so constantly happy than my time with the company. It was a struggle and I definitely lived paycheck to paycheck, but I was treated with dignity and respect by my management and genuinely loved my job. Leaving WDW was the hardest decision of my life but I could not continue living on such a small income, despite constantly picking up extra shifts, especially with student loans to repay.”

Este resultado pode estar ligado ao que diz Connellan (2010), que afirma que o funcionário necessita de dois tipos de renda para estar sempre motivado, sendo a renda econômica, que se trata do salário e benefícios, e a renda psicológica, que abrange os elogios, as recomendações, comemorações, etc. E, ao observar os relatos acima, fica evidente que a renda psicológica acaba suprimindo a baixa renda econômica.

## **5 Considerações Finais**

Este trabalho buscou analisar, por meio da pesquisa bibliográfica e também do estudo de caso, o Walt Disney World Resort e suas estratégias para fidelizar seus clientes, além de analisar também se o complexo se trata de um local hospitaleiro e se essa hospitalidade que é fornecida aos hóspedes também existe para os funcionários da empresa.

Para isso foi realizada uma pesquisa bibliográfica onde foi possível levantar diversos conceitos relevantes sobre o tema e, por fim, foi realizada uma pesquisa de campo sobre o Walt Disney World Resort, onde, após compreender sua história e evolução da Walt Disney Company, foi possível analisar, pelos questionários aplicados, que a Disney foca nos pequenos detalhes e também em um atendimento diferenciado, que é considerado pelos visitantes como se a empresa estivesse fazendo mais que sua obrigação para fidelizar seus clientes, além é claro de toda a magia que existe no local.

Ao realizar este trabalho, surgiram algumas limitações, como, por exemplo, o pouco tempo para realizar a coleta e análise de dados e também a dificuldade de dialogar com pessoas de cargos gerenciais dentro da empresa para se obter uma análise mais profunda sobre a relação da empresa com seus funcionários.

Tendo como base em um parque temático, foi possível perceber que a sensação de segurança, a limpeza, as opções de alimentação e entretenimento agregam um grande valor ao parque, e quando todas essas ações citadas trabalham de forma harmoniosa, os visitantes se sentem acolhidos e bem recebidos, desejando retorno ao parque e tornando-se fiéis ao mesmo. Olhando pelo foco da hospitalidade e baseando-se nos conceitos anteriormente descritos, o Walt Disney World Resort é um local parcialmente hospitaleiro, fazendo seu melhor para receber os clientes, todavia, ainda padecendo em alguns aspectos, segundo a percepção de alguns entrevistados, principalmente no que tange a alimentação, ainda que este ponto sozinho não tenha a capacidade de comprometer o movimento do parque, tampouco de macular a percepção que os visitantes possuem do mesmo.

Quanto às entrevistas realizadas juntamente aos funcionários e alguns ex-funcionários da empresa, pôde-se concluir que a empresa não trata seus funcionários com tanta hospitalidade quanto trata seus hóspedes. Muitas vezes esses funcionários passam por dificuldades em razão da baixa

remuneração oferecida pela empresa. Entretanto, pelo vínculo que tais funcionários cultivam pela empresa e também pela oportunidade de poder desempenhar um papel que impacta diretamente na vida dos visitantes, se sentem parte essencial da engrenagem que faz a empresa funcionar, o que provoca que, muitas vezes, eles procurem um segundo emprego ao invés de procurar algo com uma remuneração melhor. Assim, a maior parte dos funcionários parece vivenciar um tipo de encantamento que os faz acreditar em toda a magia que fornecem aos visitantes, culminando assim com que a satisfação deles com seus empregos seja alta.

Como sugestões para próximos estudos, indica-se analisar mais a fundo a relação de trabalho em parques temáticos de uma maneira mais ampla, buscando compreender se a pouca valorização dos profissionais relacionados a áreas mais operacionais dos mesmos é algo generalizado na indústria e, por meio desta reflexão, identificar o que pode ser feito para aprimorar tal relação.

## **Referências**

ABREU, V. A máquina da hospitalidade. In: DENCKER, A. de F. M.; BUENO, M. S. (Orgs.) **Hospitalidade: cenário e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BARÇANTE, L. **Qualidade total: uma visão brasileira: o impacto estratégico na universidade e na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BROCKA, B. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Kooks do Brasil, Editora Mc Grawhill, 1994.

CAMARGO, L. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004

CAPODAGLI, B.; LYNN, J. **O estilo Disney: como aplicar os segredos gerenciais da Disney à sua empresa**. São Paulo: Editora Benvirá, 2017.

COLLPY, C. A Hospitalidade e as relações de vizinhança. In. **Boletim de turismo e administração hoteleira**. Centro Universitário Ibero Americano. São Paulo: Unibero, 2002.

CONNELLAN, T. **Nos bastidores da Disney: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo**. São Paulo: Futura, 2010.

DENTON, K. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.

DREIER, P.; FLAMING, D. Working for the Mouse: A survey of Disneyland Resort Employees. **Economic Roundtable**, 2018. Disponível em: <https://economicrt.org/publication/disneyland/>. Acesso em: 18 set. 2018.

DISNEY, W. **Disneyland Is Your Land! Celebrating 60 Years of Magic | Disneyland Park.**

Youtube, 17 jul. 15. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=7FiwXEgvpK0>. Acesso em: 11 ago. 18.

ESTIMATES of Visitor to Florida by Quarter. **Visit Florida.** Disponível em:

<https://www.visitflorida.org/resources/research>. Acesso em: 08 set. 2018.

FAZANO, C. **Qualidade e evolução de um conceito.** São Paulo: Bomos Qualidade, set 2006, n.172.

GORDON, I. **Marketing de Relacionamento.** São Paulo: Ed. Futura, 2012

GOTMAN, A. **La Question de l'hospitalité aujourd'hui.** In Communications. no 65, Paris: Du Seuil, 1997.

GRINOVER, L. Hospitalidade: um tema a ser reestruturado e pesquisado. In: DIAS, C. M. de M. (org.). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas.** São Paulo: Manole, 2002.

JONES, P.; LOCKWOOD, A. Administração das operações de hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado.** São Paulo: Manole, 2004.

JURAN, J. **Planejamento para a qualidade.** 2ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, A. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos.** São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

LEE, D. Disney by the Numbers. **New York Times.** Nova York, 03/12/2004. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2004/12/03/travel/escapes/disney-by-the-numbers.html>. Acesso em: 08 set. 2018.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado.** São Paulo: Manole, 2004.

MULLINS, L. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional.** 4.ed. Porto Alegre, RS. Bookman, 2004.

NADER, G. **A magia do império Disney.** 4 ed. rev. – São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2014.

NOVAIS, A. História da Disneyland – Como tudo começou. **Disney Guia.** 2016. Disponível em: <https://www.disneyguia.com.br/site/historia-da-disney/>. Acesso em: 03 out. 2018.

POWERS, T. **Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria, restaurante.** São Paulo: Atlas, 2004.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. **TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade.** Artes Médicas: Porto Alegre, 1997.

THEME Index and Museum Index Report. **AECOM and TEA**. Disponível em: <https://aecom.com/theme-index/>. Acesso em: 07 set. 2018.

TRIGO, L. G. G. **Entretenimento**: uma crítica aberta. São Paulo: SENAC, 2003.

VACCARI, L. “**Marketing global**”: marketing global com estratégias locais como vantagem competitiva de mercado. Rio de Janeiro, 2008.

VELASCO, P. **Down and out in Disneyland**: study finds most LA workers can't cover basic needs. The Guardian, Los Angeles, 01 mar. 2018. Disponível em: <https://www.theguardian.com/us-news/2018/mar/01/disneyland-california-employees-poverty-homelessness-study>. Acesso em: 08 set. 2018.