

ARTIGO ORIGINAL

ESTUDO SOBRE O JEITO DISNEY DE ATENDER COM EXCELÊNCIA E QUALIDADE

Eloá La Torre¹

Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo, São Paulo/SP- Brasil

Keila Souza O. Alvarenga e Santos²

Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo, São Paulo/SP- Brasil

Claudia Rosa de Moura Velozo³

Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo, São Paulo/SP- Brasil

Eduardo Roberto Priore⁴

Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo, São Paulo/SP- Brasil

Resumo – Estudo Sobre o Jeito Disney de atender com excelência e qualidade. A globalização no mundo atual traz para as organizações um desafio de se manter estável no mercado. Para isso, as empresas precisam driblar a concorrência para estar sempre à frente, utilizando estratégias para ganhar e fidelizar o cliente, consequentemente atingir as metas e aumentar os lucros. Para que as empresas alcancem seus objetivos é primordial focar na qualidade de atendimento, pois é uma das áreas mais importantes e que merece maior atenção dos gerentes e diretores. Como um ótimo exemplo e espelho infalível para muitas empresas é a Walt Disney Company, uma companhia de muito sucesso que procura em detalhes mostrar a importância de valorizar o cliente, priorizar suas expectativas, seus anseios e desejos. Ela evidencia a necessidade de se dedicar e trabalhar em prol da qualidade de serviços e deixa clara a importância de satisfazer as necessidades e os sonhos dos seus clientes, sempre prezando pela valorização de seus funcionários, para que assim, possa tornar mágico e especial cada momento dos seus visitantes. Gerando um relacionamento de qualidade entre empresa, funcionários e cliente.

Palavras-Chave: Qualidade no atendimento; Fidelização; Walt Disney World.

Abstract – The study about the "Walt Disney Company" way of to attend with excellence and quality. Nowadays the globalization in the world brings a challenge for organizations to remain stable in the market. To do this, companies need to dribble the competition to stay always ahead by using strategies to gain customer loyalty and consequently achieve goals and increase profits. To company's reach their goals is paramount to focus on quality of care, it is one of the most important areas and deserves bigger attention from managers and directors. As a great example and infallible mirror for many companies is the Walt Disney Company, a company very successful who seeking in details to show the importance of valuing the client, prioritize your expectations, your wishes and desires. It highlights the need to engage and work towards the quality of services and makes it clear the importance of satisfying the needs and dreams of their clients, always prioritizing the value of their employees, so that, can become magical and special each moment of their visitors. Generating a quality relationship between the company, employees and customers.

Keywords : Quality of care. Loyalty. Walt Disney World.

¹ Graduada em Administração pelo Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo.

² Graduada em Administração pelo Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo.

³ Mestranda em Administração pela Universidade Paulista - UNIP. Professora e Coordenadores no Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo

⁴ Mestre em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo. Professor e Gestor de Unidade pelo Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo.

1 INTRODUÇÃO

Qualidade e atendimento são fatores primordiais para o sucesso de uma empresa, quando ela possui estas ferramentas a satisfação dos clientes passa a ser uma consequência. A Walt Disney Company é reconhecida e admirada em todo o mundo, é destaque no quesito de atendimento ao cliente, e uma das maiores empresas com capacidade de fazer com que os seus clientes retornem. Na primeira etapa desse trabalho, foram expostos temas que levam a empresa a obter o atendimento com excelência.

No tópico de Atendimento e Comunicação, destaca-se a maneira na qual a empresa deve agir para ganhar a admiração dos clientes. São citados pontos chaves para a excelência no atendimento, como por exemplo, o treinamento dos funcionários para a execução de uma boa comunicação, que é fundamental para garantir que a informação seja passada ao cliente de forma clara e objetiva da maneira certa.

Em Empatia, Relacionamento e Fidelização do cliente, poderão ser analisadas outras partes do processo que poderão garantir que o cliente sempre retorne. Mostrando a importância da empresa em se colocar na posição do cliente, para poder satisfazê-lo e até mesmo ajuda-lo diante das situações cotidianas. Criando-se um relacionamento duradouro e de boas experiências.

Em Treinamento e Qualidade podemos ver o que o cliente espera da empresa na qual está comprando um produto ou serviço. E como isso impacta no resultado final para a empresa, seja de forma positiva ou negativa.

Já na segunda parte do trabalho, é mostrada através da companhia modelo, a Walt Disney World, a qualidade do atendimento fornecido por seus funcionários e como os detalhes são importantes e fazem toda a diferença nos processos para, a fim de fidelizar o cliente.

2 ATENDIMENTO

“Atendimento de qualidade significa superar as expectativas dos convidados e prestar atenção aos detalhes” (DISNEY INSTITUTE, 2013, p. 23.). Devem-se priorizar os desejos e as necessidades dos clientes, e atentar-se nas diversas maneiras de satisfazê-los, pois é certo que um cliente satisfeito é um cliente fiel.

No antigo mercado, a concorrência era menos acirrada o que dava á uma empresa o poder da venda, pois o consumidor não tinha opção de mercado nem de outros produtos, então mesmo insatisfeito com o atendimento, por necessidade, ele era obrigado a comprar ou consumir naquele estabelecimento. Porém, com o passar do tempo o mercado foi se modernizando, hoje as empresas precisam se dedicar em todos os processos para ganhar a admiração do cliente e para que assim possa fidelizá-lo, visto que os consumidores também mudaram. Com diversas opções de estabelecimentos, produtos e serviços, eles passaram a ter experiências diferenciadas, hoje buscam lugares novos, com maiores variedades e onde a qualidade impera, seja no produto, serviço ou atendimento.

Qualquer negócio é envolvido pelo atendimento, que passou a ser a chave de sucesso para as empresas. Colocar os processos com o foco no cliente é essencial, dar importância acima de tudo ao atendimento que será prestado, a forma de abordar e transmitir as informações, a maneira de solucionar o problema e as necessidades do consumidor.

“O atendimento estabelece uma relação de dependência entre o atendimento, a organização e o cliente” (CARVALHO, 1999, p. 233). É um diferencial competitivo muito grande, porém, muitas empresas ainda tem dificuldade em implantar uma nova metodologia nessa área, pois para ter um atendimento de qualidade estas empresas teriam que passar por diversas mudanças. Fazem-se necessários investimentos em treinamentos e desenvolvimento de pessoas da área de atendimento.

Os consumidores muitas vezes não sabem o que realmente precisam e compram sem ter a verdadeira necessidade. Também há casos do consumidor que não deixa claro o que necessita, e há aqueles consumidores que não compram o produto para si próprio, e sim para terceiros. Uma infinidade de tipos de consumidores e o mercado deve estar preparado para recebê-los individualmente como eles são.

[...] compreender as necessidades e os desejos dos clientes nem sempre é uma tarefa fácil. Alguns consumidores têm necessidades das quais não tem plena consciência. Ou não conseguem articular essas necessidades. Ou então empregam palavras que exigem alguma interpretação (KOTLER, 2000, p.43).

Para que haja excelência no serviço prestado é necessário o envolvimento de ambas as partes, empresas e funcionários, uma vez que o colaborador esta satisfeito com o ambiente em que trabalha, certamente transmitirá isso no atendimento, afinal, um dos maiores motivos que levam as empresas a perderem o cliente é o atendimento, pois a forma que o cliente é abordado pode ser o ponto decisivo para o fechamento da compra ou serviço. Sabemos que essa é uma área com muita deficiência, as empresas precisam ficar atentas para esta questão, pois se não se atentarem poderão sofrer com a perda de clientes e mais tarde vir a falir.

Devido a termos vivido muitos anos de regime autoritário, protecionismo de mercado, monopólios e etc, muitas empresas foram levadas a uma atitude de prepotência perante o consumidor. Porém, com a globalização da economia e a integração da nossa economia ao mercado, da competitividade crescente e da comunicação na era da Internet, o cliente começa a despertar para seu verdadeiro papel que é exercer o seu poder de escolha. As empresas necessariamente terão que se adequar a essa nova era, ou seja, preocupar-se com a excelência da qualidade de seus serviços ou não sobreviverão no mercado. Os clientes, desta nova era, querem muito mais do que cortesia, querem serviços que agreguem valor, prestando ao consumidor serviços que, na sua percepção, atendam ou superem suas expectativas (ABDALLA, on-line, 2008).

Os consumidores atuais buscam um estabelecimento onde eles possam ver muito além do produto, onde serão bem recepcionados desde o inicio da compra até o processo do pós-venda. Querem o ambiente onde se sintam bem e obtenham

satisfação em todos os requisitos, se possível ainda, super suas expectativas. Por isso podemos dizer que a qualidade de serviço não depende só do preço.

Para conquistar o cliente o atendente deve envolver-se com ele, mostrar preocupação em resolver o problema com agilidade e presteza, dar atenção as suas necessidades e segurança nas informações passadas.

De acordo com Chiavenato (2007, p.216) o cliente é indispensável para a empresa se manter no mercado e o atendimento ao cliente é uma das características de maior importância do negocio.

3 COMUNICAÇÃO

É muito importante que as empresas utilizarem a comunicação como aliada nos negócios, pois uma boa comunicação entre empresa, funcionários e clientes pode influenciar muito no desenvolvimento e no sucesso da empresa.

Os autores Hampson (1992) e Chiavenato (2003) definiram a comunicação, como sendo uma atividade administrativa, baseada em dois princípios; desenvolver atitudes necessárias voltadas para estimular a interação grupal e satisfação dos cargos e estabelecer informações. (LOURENÇO, on-line, 2012).

A sociedade muda constantemente e a comunicação é algo essencial, por isso as empresas precisam se preocupar com a forma que a informação será levada a frente. “A comunicação envolve a transição entre pessoas, como um processo de passar informações e compreensão de uma pessoa pra outra” (CHIAVENATO, 2003, p.109).

Segundo Chiavenato (2003) os conceitos preliminares da comunicação são: 1) Dado: registro a respeito de determinado evento, ocorrência ou pessoa; 2) Informação: conjunto de dados com determinado significado, reduz incerteza a respeito de algo, permitindo seu conhecimento; 3) Comunicação: ocorre quando a informação é transmitida e compreendida por outra pessoa.

A comunicação é a forma mais antiga de interação entre as pessoas, é onde se permite comunicar e transmitir a outra pessoa informação, sentimentos, ideias e emoções, para que haja comunicação faz se necessário no mínimo de dois indivíduos, sendo eles o Transmissor e o Receptor. Para que a comunicação ocorra é necessário que o receptor entenda bem a informação e para isso o transmissor precisa ser claro ao passar a mensagem, para não haver dúvidas e nem confusão dos dados. Se o receptor não compreender bem as informações é considerado que não houve a comunicação.

Há algumas formas de comunicação: a verbal, a não-verbal e a mediada, e para toda comunicação faz se necessário uma resposta (feedback), onde o transmissor possa saber se a mensagem foi transmitida com sucesso ao receptor.

Segundo Maria Menesco (2014) há algumas formas de comunicação que podem ser usadas para que as empresas tenham um relacionamento mais duradouro e saudável com seus públicos: 1) Assessoria de Imprensa: Veículo de comunicação que viabiliza a imagem da empresa, podendo fortalece-la perante a sociedade. 2) Comunicação Interna: Além de ser um meio rápido de comunicação, é também direto e completo. Faz com que os colaboradores se aprofundem mais nos processos internos da empresa, além de reduzir custos; 3) Mídias Sociais: As empresas que entram para o mundo da internet, podem transmitir melhor sua imagem perante ao publico. Também fortalece o relacionamento com os clientes e fornecedores.

É importante que a empresa encare a comunicação como uma aliada para os negócios, pois o bom relacionamento com seus públicos, interno e externo, assegura o reconhecimento perante a sociedade, valoriza os recursos e o potencial de seus colaboradores, e auxilia no fortalecimento da reputação (MANESCO, on-line, 2014).

Muitas organizações ainda hoje, não conseguem transmitir a comunicação ao seu público-alvo, falhando nas vendas, divulgação dos produtos e no atendimento pós-vendas. É necessária atenção nesse ramo, pois os clientes estão cada vez mais exigentes e atentos ao que as empresas vão passar e informar. Há também falha na

comunicação entre os funcionários, onde cada um obtém uma informação diferente ou distorcida, causando falhas em processos e até mesmo no atendimento ao cliente. Para evitar tais problemas às empresas devem cuidar desta área dando total atenção, tanto para comunicação interna quanto a comunicação externa da organização.

4 TREINAMENTO

Para Golstein (1991) treinamento “é a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resulta em melhoria de desempenho no trabalho”.

Treinamento é um processo de aprendizado que auxilia o indivíduo a atingir a eficiência requerida em seu trabalho, através do desenvolvimento de apropriados hábitos, pensamentos, atitudes, ações, comportamentos, técnicas e conhecimentos.

De acordo com Cesar (2013) pode-se afirmar que o crescimento de qualquer organização depende necessariamente do desenvolvimento de seus funcionários e, se as pessoas quiserem superar padrões e ascender a níveis mais elevados de responsabilidade, elas precisarão ser treinadas.

Deming (1990) diz que para ter qualidade nos processos é preciso sempre estar e continuar treinando. Um dos principais objetivos do treinamento é capacitar e preparar os funcionários para exercer as atividades que lhe são destinadas. O treinamento auxilia as pessoas a corrigirem falhas em processos, a adquirir conhecimentos para exercer determinadas funções e desenvolver métodos de trabalho mais eficiente e padronizado para a empresa. Além deste temos outros como; impulsionar a eficiência, incrementar e aumentar a produtividade, elevar os níveis de qualidade, promover a segurança do trabalho, diminuir refugos e retrabalhos.

Existem vários tipos de técnicas de treinamento que as empresas podem utilizar, dentre os mais simples, um exemplo, os funcionários antigos auxiliando os

funcionários mais novos, aos mais complexos que necessita da contratação de consultores e empresas especializadas. Existem ainda outras modalidades de treinamento como: o treinamento presencial, o treinamento a distância, treinamento On the Job (no local de trabalho), Rodizio – Job Rotation que é a transferência de funcionários de setor para nova função ou aprendizado, estágios, visita técnica, reuniões informativas, palestras entre outros. Eles podem ser ainda individual, coletivo ou em grupo.

Com os funcionários treinados, preparados e qualificados para os cargos facilmente as empresas alcançarão seus objetivos.

5 EMPATIA

No ambiente corporativo atualmente acontece varias mudanças, e a falta de compreensão com outras pessoas aumentam de acordo com a velocidade da globalização. Isso para uma organização é um agravante, pois para que haja harmonia entre funcionários e os clientes, são necessários à empatia.

Na atual economia crescentemente globalizada, a empatia é crucial tanto para facilitar a relação entre variados interlocutores como para fazer negócios com pessoas e culturas diferentes. O diálogo intercultural é presa fácil de equívocos e más interpretações. A empatia funciona como um antídoto que sintoniza as pessoas com as subtilezas da linguagem corporal e que lhes permite entender as mensagens emocionais que se escondem por de trás das palavras [...] (GOLEMAN, 2011, p.70,71).

A empatia é uma competência social onde obtém a percepção dos sentimentos, das vontades e ansiedades do outros, em outras palavras é se colocar no lugar do próximo. É uma ferramenta poderosa, para as organizações onde se tem o desejo de interação entre as pessoas. Na integra, é através da empatia que se obtém pontes de comunicação e informação entre indivíduos. Às vezes a opção que escolhemos para nos expressarmos, ou transmitir uma ideia não é o bastante para que o receptor compreenda perfeitamente. Por isso a empatia se enquadra ao

escolhermos as palavras e definições certas para transmitir nossas ideias, para que assim a mensagem possa ser bem entendida pelo ouvinte.

A falta de empatia nas organizações pode causar discórdias, intrigas, conflitos em excesso, e o que muito acontece, perda de clientes. Faz-se necessário aprimorar e dominar essa competência emocional, para obter um rendimento significativo nos requisitos de comunicação interpessoal, na relação com os funcionários e no atendimento ao cliente.

O mundo globalizado pede hoje uma estrutura organizacional que aprimore e desenvolva o trabalho em equipe. Através disso, a empatia é extremamente valorizada nas corporações. Para Limongi-França (2002) no processo de produtividade o importante é a empatia, que tornam não só os processos, mas a empresa mais humanos.

6 RELACIONAMENTO

O relacionamento com o cliente pode ou não, vir a ser um relacionamento duradouro. "A oferta será bem-sucedida se proporcionar valor e satisfação ao comprador alvo" (KOTLER; KELLER, 2006 p.23).

Ao começar um negócio, o empreendedor deve cativar o cliente para que o mesmo volte sempre a comprar seu produto ou serviço. Porém é aí o ponto onde muitas empresas começam a dar errado, pois além de cativa-los as empresas devem aprender a cultiva-los. "Toda vez que um cliente entra em contato com sua empresa, você tem a oportunidade de criar valor" (CONNELLAN, 2010, p. 56).

Empresas que estão sempre na veemente busca por novos clientes tem a tendência a deixar de lado seus clientes antigos. No começo os tratam muito bem, gastam muito dinheiro com propagandas e promoções, fazem promessas e o incentivam a retornar, e então vão aumentando sua clientela, e no percurso deixam de atender os já clientes antigos como no início. Quando na verdade, a impressão que realmente importa é a última, o chamado "momento da verdade" que ocorre a cada contato

com o cliente, momento onde a chance da relação entre ambos abalar é grande. "É mais importante você conquistar os clientes que contam do que contar os clientes que conquistou" (CONNELLAN, 2010, p. 146).

Para que isso ocorra, Crescitelli (2013) diz que os funcionários têm de estar envolvidos no processo, e Kotler e Keller (2006) afirmam que os funcionários tem impacto sobre o cliente e devem olha-los como sendo uma fonte de prosperidade da empresa. Mostrando a partir daí, a importância dos colaboradores para o sucesso do negócio, "empresas que incentivam o crescimento de seus funcionários tem maiores lucros" (CONNELLAN, 2010, p. 137), fazendo com que as empresas os reconheçam e os valorizem. Assim poderão entender melhor sua importância no processo, onde "todos precisam se concentrar em oferecer ao cliente aquilo de que ele precisa - até mesmo os funcionários que nunca entram em contato direto com os clientes" (CONNELLAN, 2010 p. 72).

Mantendo os clientes satisfeitos, aumentam-se as chances de que eles voltem a comprar seu produto ou serviço futuramente. "Assim o marketing de relacionamento diz respeito á mudança da visão de realização de negócios pontuais com os clientes, para a visão de uma cadeia de negócios ao longo da vida do cliente com a empresa" (CRESCITELLI, 2013, p. 13).

7 FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

Atualmente no mercado, as empresas buscam pela fidelização de clientes, visto que a concorrência está cada vez mais acirrada e que preço já não é tudo. "O pilar do marketing de relacionamento é a busca pela continuidade na negociação com os mesmos clientes"(CRESCITELLI, 2013, p.12).

Segundo John Speda Lewis, fundador da loja de departamento e da cadeia de supermercado John Lewis Partnership, afirmou:

Se confiarmos apenas nos nossos preços, alcançaremos considerável sucesso. Se aos nossos preços acrescentarmos o constante e cuidadoso cultivo de todas as outras práticas para construir e conservar uma boa reputação, seremos muito mais formidáveis aos olhos de nossos concorrentes e conseguiremos um resultado melhor (LEWIS, on-line, 1979).

Para que a fidelização ocorra é preciso que algumas estratégias sejam praticadas, César Souza (2014) referência no mercado de palestras e desenvolvimento empresarial, fala que dar foco apenas no cliente não basta, é preciso ter o foco do cliente. Ortega (2014) acredita que precisamos olhar com os olhos dos outros, pois é o sentido mais claro de empatia. Já Crescitelli (2013) fala que tais esforços procuram estimular a fidelidade dos clientes por meio da satisfação de suas necessidades e assim garantir o lucro.

As regras no mercado de trabalho mudam constantemente e em uma velocidade muito alta, para isso as empresas precisam se adequar as mudanças para não ficar fora dos negócios, "com tantas escolhas para os clientes, as empresas enfrentam o fim de sua fidelidade" (MCKENNA, 1997, p.4).

De acordo com Silvio César (2003) há algumas dicas para as empresas atingirem um bom negócio, obter um bom relacionamento e a fidelização do cliente.

- Conheça bem o seu cliente – saber para quem é o seu produto, quais desejos e necessidades o cercam, em quais aspectos seu produto lhe será útil. Apresentando seu produto para o cliente certo, ele terá a sensação de que o produto foi especialmente produzido e destinado á ele.

- Faça uma boa comunicação – A comunicação é o meio em que a mensagem do seu produto chega até o consumidor final, sendo assim, a comunicação trabalha como um portal. Realize uma comunicação clara e objetiva, com as informações necessárias que cliente precisa receber para conhecer e comprar seu produto.

- Crie uma experiência de atendimento única – mostrar ao cliente que satisfazer o desejo dele é o objetivo, que ele é importante e que a sua necessidade será sanada. Deve-se cuidar para que todas as etapas do atendimento sejam tratadas com exclusividade e zelo.
- Construa valor na sua oferta – Mostrar para o cliente que sua oferta é exclusiva para ele. Entregar mais valor por um preço justo, fornecer atendimento diferenciado e destacar ao cliente as vantagens do seu produto.
- Não seja Afoito – não pressione o cliente a fazer a compra, espere ele entender que o seu produto saciara as necessidades e desejos dele, valorize os relacionamentos que a compra será consequência.
- Tenha a melhor entrega – um dos requisitos para encantar o cliente é a entrega, deixe claro os prazos e os siga com rigor e terá uma ferramenta fortíssima que pode superar as expectativas do cliente.
- Faça continuamente a medição da satisfação do seu cliente – Esteja com toda atenção voltada para o cliente, do que ele mais gostou, quem o atendeu melhor, quais são os seus anseios e o que mais o agrada no produto. Classifique os tópicos bons e os negativos, para que assim possa ser analisado e medido a satisfação do cliente.
- Capte os testemunhos dos seus clientes – O melhor comercial para sua empresa, é um cliente falando bem do seu produto ou serviço, por isso devem-se cumprir todos os requisitos anteriores para que o cliente possa realmente ter motivos de divulgar e compartilhar as experiências obtidas através da sua venda.
- Esteja presente depois da venda (pós-venda) – A venda continua depois da compra, mantenha contato, faça pesquisas, envie e-mails, telefone, envie brindes, não permita que o cliente pense em outra marca além da sua. De

assistência quando necessário e esteja pronto a ajudar e tirar dúvidas, assim conseguira mate-lo fiel.

- Não confie apenas na cabeça ou no papel: Automatize seus processos – Use todas essas técnicas que certamente criará clientes fiéis a sua marca, mas para isso, faça planejamentos para um modelo de gestão automatizada, archive as informações em bases confiáveis, crie fluxos que facilitaram no desenvolvimento e na abordagem do início ao final da venda do produto, e com isso terá a empresa mais rápida e produtiva;

8 QUALIDADE, FLEXIBILIDADE E VELOCIDADE

Segundo Eduardo Silva (2008) há três pilares para um bom atendimento ao cliente; Qualidade, Velocidade e Flexibilidade. Aos olhos de Deming (1990, p.124) "qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente", já Rezende (2012) afirma que qualidade é, na verdade, um conceito multidimensional, e o claro entendimento de diversas dimensões possibilitando seu uso como uma vantagem competitiva de grande importância. Portanto, buscá-la é um diferencial que levará as empresas ao sucesso, fazendo-as ter um elevado grau de perfeição com excelência e talento.

Ao longo dos anos a qualidade vem desempenhando um importante papel ao que se refere a vantagem competitiva das empresas, uma vez que aumentando e/ou melhorando a qualidade, consecutivamente aumentará não só a satisfação dos clientes como também a produtividade, diminuindo o retrabalho, e assim reduzindo custos, proporcionando maior lucratividade.

Qualidade tem a ver, primordialmente, com o processo pelo qual os produtos ou serviços são materializados. Se o processo for bem realizado, um bom produto final advirá naturalmente. A Qualidade reside no que se faz – aliás – em tudo o que se faz – e não apenas no que se tem como consequência disso (LOBOS, 1991, p.14.).

"Ter paixão pela qualidade é apenas uma parte da paixão pelos clientes" (CONNELLAN, 2010. p.166). Desse modo, o sucesso de todo e qualquer produto ou

serviço deve-se principalmente a qualidade, pois sem ela, o que quer seja feito ou produzido tende a não ser bem aceito.

A flexibilidade de uma atividade mostra a sua capacidade de fornecer produtos e serviços de acordo com as vontades e as necessidades dos clientes, é também customizar. Dias; Argolo e Moser (2009) dizem que o ponto chave é saber jogar com a flexibilidade, pois é essencial para a excelência no produto ou serviço desejado, com qualidade e bom atendimento.

De acordo com Antônio Cesar (2006), a flexibilidade também chamada de manufatura ágil tem três variantes. Em primeiro lugar, a velocidade, associada à flexibilidade, mede com que rapidez a empresa consegue mudar seus processos para fazer produtos e serviços diferentes. Em segundo lugar, a flexibilidade relaciona-se com a capacidade de atender a grandes flutuações na demanda por produtos e serviços, como acontece nos restaurantes em diferentes horários. Finalmente, uma dimensão importante da flexibilidade é a capacidade de fazer diferentes produtos simultaneamente.

A estratégia básica de qualquer negociação é trabalhar com certa margem para manobras durante o processo, que qualifiquem a empresa com certo grau de flexibilidade e demonstre ao cliente a vontade em efetivar novos negócios. Quando o cliente percebe da outra parte o desejo em agrada-lo, seja oferecendo prazo e/ou desconto a situação se torna agradável para os dois lados, afinal, cada produto tem uma taxa interna de retorno que permite oscilações comerciais (SILVA, on-line, 2012).

Os clientes do mercado atual, não compram mais só produtos e sim soluções de problemas, por isso é necessário acompanhar as mudanças do mercado e se adaptar de acordo as vontades e necessidades do cliente.

A velocidade no atendimento significa agilidade, pois na era atual, conhecida como teoria do caos, as pessoas não possuem mais paciência para esperar.

Não podemos, no entanto, sair correndo sem um rumo, sem objetivos previamente estabelecidos pela equipe de trabalho, aliás, obviamente objetivos tem necessariamente prazos, estabeleça-os e cumpra-os, mas como em tudo na vida devemos flexibilizar, acidentes de percurso acontecem, principalmente em um mundo globalizado e interdependente como o atual (CABRAL, on-line, 2013).

O cliente espera uma solução no tempo e na hora que fora combinado ou então, o mais rápido possível. E caso isso não venha acontecer, o cliente ficará insatisfeito podendo levar a empresa a perdê-lo, o que claramente pode ocorrer. No entanto, é claro que muito a muito a analisado antes de chegar a este extremo, principalmente se o cliente já tem muito tempo de relacionamento com a empresa.

Cabral (2013), fala que é importante que fiquemos atentos em relação à rapidez X desempenho, pois uma não é oposta a outra e sim devem caminhar lado a lado, realizando as tarefas com rapidez, porém com eficiência, e assim o bom desempenho será apenas consequência.

9 O CASO DISNEY

Walter Elias Disney (conhecido por Walt Disney) nasceu no dia 05 de dezembro de 1901, em Chicago. Filho do carpinteiro Elias Disney e da professora Flora Call Disney, o menino cuja infância foi de extrema felicidade na fazenda em Marceline, no Missouri, veio a ser junto de seu irmão Roy Disney, o grande criador de sonhos.

Desde criança Walter já manifestava seu gosto pela arte, deixava de ajudar no trabalho na fazenda para ir desenhar ou conversar com os animais. O que desagradava muito seu pai, que nunca aceitou o gosto do menino, deixando-o diversas vezes de castigo por ficar sonhando e não cumprir com seus afazeres. “Ninguém sabia ainda que o menino de 4 anos era um gênio, nem ele mesmo” (NADER, 2014, p.32).

Em 1917, Walt Disney com 16 anos, encontrou uma maneira de escapar da severa disciplina de seu pai, e então mentiu sobre sua idade para poder entrar para o corpo

de ambulâncias da Cruz Vermelha norte-americana na França onde ficou por quase um ano.

Aos 18 anos, retornou para Kansas City onde iniciou a carreira como cartunista. Porém não durou por muito tempo, pois em 1923 decidiu-se mudar para Los Angeles junto de seu irmão Roy, onde o convenceu a se aventurar em uma empreitada, abrindo então a Disney Brothers Production, onde fizeram seus primeiros filmes. Mas Walt queria muito mais...

No ano de 1925, aos 23 anos, Walter Disney se casou com Lilian Bounds, uma de suas funcionárias, encarregada de colorir os desenhos.

Em 1928, nasce o simpático ratinho de nome Mickey Mouse, batizado por sua esposa. Rato esse que se tornou um dos maiores sucessos de sua produtora. Nesta mesma época surgiu o filme com som e Walt Disney lança "Steamboat Willie" sucesso estrondoso e imediato. "Comenta-se que, logo após a estreia, Walt passou dois dias no Colony, sem comer e sem dormir, inebriado, gozando a alegria de sentir o público aplaudindo sua obra". (NADER, 2014, p. 71).

Em 1937, pioneiro no cinema, Disney lançou o primeiro desenho animado de longa metragem, chamado "Snow White" (A Branca de Neve), releitura do primeiro filme que assistiu em sua vida, o original dos irmãos Grimm (1812) ainda em preto e branco e sem som. Novamente as expectativas foram superadas, levando o ao prêmio Oscar.

Nader (2014) menciona que o lucro obtido pela animação Branca de Neve permitiu que os irmãos Disney pagassem suas dívidas e ainda comprassem um enorme terreno na Califórnia onde construíram seus estúdios.

Pensado sempre mais alto, Walt Disney desejava criar um lugar limpo e seguro onde famílias pudessem se divertir juntas. E então no dia 15 de julho de 1955, foi

inaugurada a Disneylândia. Porém Walt Disney, sempre querendo perfeição não se satisfazia, queria algo ainda maior e melhor.

Começaram então os sonhos e esboços para o Disneyworld, com hotéis, restaurantes, lagos, transportes diversos, variadas áreas de lazer com atividades recreativas, o Magic Kingdom, réplica moderna da Disneylândia, o Epcot ou Protótipo Experimental da Comunidade do Futuro e muito mais (NADER, 2014).

O tão sonhado complexo Disneyworld foi concretizado e então inaugurado no dia 1º de outubro de 1971, após três anos de planejamento e mais dois de criação, porém desta vez Walt Disney não pode ver seu sonho tornar-se realidade, pois faleceu em 1966 devido complicações provocadas por câncer de pulmão. E em homenagem a ele, seu irmão Roy Disney, inaugurou o complexo com o nome de Walt Disney World (NADER, 2014).

A Disney World se ampliou de forma estrondosa, hoje é o maior e melhor complexo de entretenimento do mundo. O complexo Disney na Califórnia conta com seis parques temáticos, e há ainda diversos outros parques em várias outras cidades no mundo, como Tóquio, Paris e Hong Kong.

De acordo uma pesquisa realizada pela Themed Entertainment Association (TEA/AECOM, *online*, 2014), o parque mais visitado de todo o mundo continuou sendo o Magic Kingdom, com 18.600.000 visitantes no ano de 2013.

A Walt Disney World é conhecida mundialmente por seus padrões de excelência. Conceitos dos quais Walt Disney fez questão de que a empresa possuísse e que se imortalizaram após sua morte.

A Disney busca administrar com excelência todos os níveis de atendimento, sejam eles direcionados aos clientes externos ou internos. “Integração é a palavra-chave. Integração é o processo de reunir todos os elementos do atendimento de qualidade para criar uma experiência completa” (DISNEY INSTITUTE, p.153).

De acordo com Nader (2014), a Disney possui uma das culturas mais enraizadas do mundo, sua filosofia vem da grande influência de Walt Disney e seu parceiro inseparável Mickey Mouse. Focada em seus valores, criou um vocabulário próprio, teatral, no qual o mantém vivo até hoje. Seus clientes são tratados por convidados (Guests), seus funcionários, atores e atrizes são membros do elenco (Cast Members), as áreas dos parques disponíveis aos olhos do convidado são chamados de palco (Stage), e as áreas restritas são chamadas de bastidores (Backstage). Os membros do elenco não possuem uniformes, e sim fantasias (Costumes), para ressaltar a magia prática, que não é nada mais do que a reação que ela reproduz nos convidados e os detalhes que os bastidores criam para que isso ocorra. “Para quem está de fora da empresa, Disney é um produto de qualidade. Para nós, de dentro, Disney são pessoas de qualidade; pessoas extremamente talentosas que trabalham em equipe – uma equipe como nenhuma outra” (NADER apud EISNER, p.363).

Para Walt Disney, aquele lugar teria de ser pura magia, um lugar onde qualquer um esqueceria seus problemas, se tornaria criança novamente e aproveitaria cada momento, ali não haveria nada em que o pó mágico da Sininho não pudesse resolver. E para que isso pudesse acontecer tudo tinha de ser perfeito, focando sempre nos detalhes, por mínimos que fossem.

Connellan (2010) nos conta em seu livro, como pequenas ações e mínimos detalhes fazem toda a diferença na cultura da Disney, mesmo que seja indiretamente, como por exemplo, os postes onde se amarram os cavalos que adornam a rua, as pontas mais gastas são retocadas todas as noites, pois a intenção é fazer com que o parque pareça novo todos os dias. Ou então o carrossel, que não é pintado de dourado, mas sim de ouro 23 quilates, um detalhe que os convidados não perceberiam, mas é uma das maneiras da Disney mostrar que quando se trata de seus Guests, não se há limites.

A tinta de ouro é um lembrete para os membros do elenco. Lembra-nos de que nossos convidados são o que há de mais importante [...] O

ouro lembra que cuidamos dos equipamentos, das instalações, dos locais frequentados por nossos convidados porque esses são o nosso verdadeiro ouro, a razão pela qual pertencemos a uma empresa bem-sucedida. Se não fosse por eles, não existiríamos. Sem convidados, sem nada” (CONNELLAN, 2010, p.70).

Alguns outros exemplos da riqueza dos detalhes, sempre visando à limpeza, não são vendidos chicletes em nenhum lugar de seus parques e as lixeiras foram estudadas para estar exatamente a 30 passos do convidado.

Para que a magia fosse mais real, foram projetados tuneis subterrâneos para que os membros do elenco e os figurantes se desloquem sem serem percebidos. Você nunca os verá em duas áreas do parque ao mesmo tempo. Ou então, os pisos coloridos de concreto, que não serve para corresponder a cada sessão do parque, mas sim um estudo entra a Kodak e a Disney, puderam perceber que a luz nestes pisos coloridos, criariam fotos com cores mais vivas.

A Disney possui milhares de outros “segredos” como estes. Detalhes que os convidados podem não notar na sua primeira visita, mas notar em uma segunda, tornando o passeio surpreendente novamente, afinal, superar as expectativas é o seu lema, e os membros do elenco fazem o possível para que tudo seja especial e inesquecível.

Connellan (2010) e Annie, membro do elenco, nos contam uma linda história sobre o quão mágico tudo ali pode ser. Certo dia, um garotinho portador de uma doença terminal, em sua visita ao parque, colecionou diversos autógrafos em seu livro, porém em um dos passeios ele o perdeu. Sua mãe estava arrasada e procurou pela central de informações do parque onde contou o que havia acontecido. A equipe se mobilizou para procurar o caderno de autógrafos, em achados e perdidos, estacionamento, banheiros, tudo, porém nada foi encontrado. Annie telefonou para a mãe do garoto contando que não acharam o livro, mas perguntou quando retornariam para casa e quais eram os autógrafos que o caderno continha, pediu que ela fosse em dois ao Departamento de Atendimento ao Convidado que eles teriam um livro para ela. Em dois dias como prometido, entregaram ao pai da criança o caderno de autógrafos. Todos ficaram radiantes, a família por ter conseguido o

livro que era tão importante para seu filho e Annie por poder ter ajudado. Um mês depois, ela recebeu um cartão de agradecimento da família com a foto do garotinho contando que ele havia morrido uma semana após receber o livro, contudo aproveitou muito seus autógrafos e curtiu cada momento em que esteve lá. “São coisas como este cartão que fazem eu desejar pôr meu coração em todos os contatos que mantenho com cada convidado” (CONNELLAN apud ANNIE, p. 103,104).

Outra simples história, mas que claramente fez a diferença foi a de uma recepcionista, membro do elenco, que se ofereceu para tirar a foto de um casal. Eles ficaram muito felizes e explicaram que estavam em lua de mel e que estavam indo jantar no Café Chefs de France, no Epcot. A recepcionista que gostou muito do casal, procurou seu supervisor e contou a história, disse que queria preparar algo especial para eles, com o Ok do supervisor pediu que colhessem flores e entregassem ao casal como cortesia de todo o elenco da Disneyworld. “Os membros do elenco sabem que cada um pode fazer algo para tornar especial uma visita” (CONNELLAN apud NICOLE, p. 84).

“Os hóspedes são o foco principal de tudo o que a Disney faz. Continuamente o elenco concentra-se em suprir as necessidades e superar as expectativas dos hóspedes. Esse é o porquê de estarem na profissão” (NADER, 2014, p.394).

10 CONCLUSÃO

O estudo mostrou em resposta ao problema apresentado, o quão faz a diferença um atendimento de qualidade. Foram citados tópicos que ajudam as organizações a serem excelentes na área de atendimento, ajudando o cliente a encontrar o produto ideal para eles, com o atendimento adequado e de ótima qualidade. Processos que focam sempre a importância do cliente para a empresa, que é o ponto chave para a fidelização do mesmo, conseqüentemente levando as empresas ao lucro.

Baseando-se na empresa Walt Disney Company, e nas suas diversas formas de mostrar a importância de seus convidados para que o processo seja perfeito. A Disney mostrou-se como uma companhia modelo, podendo ser seguida por empresas com interesse em desenvolver o atendimento com excelência. Utilizamos estratégias e dicas usadas pela Disney e por sua cultura. Sua estratégia de treinar e capacitar seus funcionários, para que possam lidar com diversas situações, sejam elas para agradar ou ajudar seus visitantes (clientes); sua fantástica atenção aos detalhes, que fazem com que os convidados sintam-se especiais e que queiram retornar para viver mais da “magia prática”. A Disney World satisfaz os requisitos para ser essencial em todos os padrões, obtendo um alto nível de qualidade.

O apreço da Disney por seus queridos visitantes é tão grande que faz com que ela queira sempre superar as expectativas. Suas práticas profissionais e experiências fazem com que ela seja uma das maiores e melhores empresas do mundo, começando pelo modo como valoriza seus colaboradores, que faz com que eles trabalhem com amor e máxima dedicação, tornando-se assim um dos lugares mais visitados e com maior número de clientes satisfeitos. Afinal o produto da Disney é único e o mais cobiçado pelas pessoas: Sonhos! Definitivamente um modelo de gestão a ser seguido!

REFERENCIAS

ABDALA, João. Consultor do SEBRAE. **Atendimento de Qualidade ao Cliente**, 2008. Disponível em:
<http://antigo.sp.sebrae.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/atendimento_qualidade_cliente.aspx> Acesso em: 20 out. 2014

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Administração mercadológica**. 1.ed. Campinas: Editora Alínea. 1999.

CABRAL, Claudio. **Velocidade na Administração**, 2013. Disponível em:
<http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=opf9hguir>. Acesso em: 22 de out. 2014

CESAR, Silvio. **10 super táticas para fidelizar clientes em 2014**, 2013.

Disponível em: <<http://www.wikiconsultoria.com.br/10-taticas-fidelizar-clientes/>>
Acesso em 30 out. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CONNELLAN, Tom. **Nos bastidores da Disney: Os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo**. 22. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

CRESCITELLI, Edson; BARRETO, Iná Futino. **Marketing de Relacionamento**. 2013.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução na administração**. Rio de Janeiro, Marques-Saraiva. 1990.

DIAS, Maria Cristina; ARGOLO, Carla; MOSER, Sandra. Flexibilidade para se moldar ao mercado. **Revista WEG**. 2009.
Disponível em: <<http://www.weg.net/files/weg-em-revista/WR-57.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie - **Os novos líderes: a inteligência emocional nas organizações**. 4.ª ed. Lisboa Gradiva, 2011. 307p.

GONÇALVES, Herbert. **O QUE É QUALIDADE?**. Administradores, 2008.
Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-qualidade/23926/>> Acesso em 20 out. 2014.

HAMPTON, David. **Administração Contemporânea: teoria, práticas e casos**. São Paulo McGraw-Hill, 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração e Marketing: a bíblia do marketing**. 12.Ed. 776 p. São Paulo: Pearson Education. 2006.

LEWIS, John Spedan. Retail trading: **The philosophy and practice of John Spedan Lewis**, London, John Lewis & Co. Ltda, 1979.

LIMONGI-FRANÇÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LOBOS, Júlio. **Qualidade Através das Pessoas**. São Paulo: J. Lobos, 1991

MANESCO, Maria. **A Importância da Comunicação para as empresas**, 2014. Disponível em: <<http://www.racecomunicacao.com.br/pt/blog/a-importancia-da-comunicacao-para-as-empresas/>>. Acesso em: 01 nov. 2014.

OGDEN, James; CRESCITELLI, Edson. **Comunicação Integrada de Marketing: Conceitos, técnicas e práticas**. 2, ed. São Paulo: Pearson Education, 2007.

ORTEGA, Marcelo. **6 dicas práticas para fidelizar os clientes da sua empresa**, Exame, 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/6-dicas-praticas-para-fidelizar-os-clientes-da-sua-empresa>>. Acesso em: 15 out. 2014.

REZENDE, André. **O que Realmente é Qualidade do Produto?** 2012. Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br/artigos/operacoes/gestao-de-qualidade/o-que-realmente-significa-qualidade-do-produto>>. Acesso em: 30 out.2014

SILVA, Eduardo. **Os 3 pilares do bom atendimento ao cliente**. 2012. Disponível em: <<http://www.ideiademarketing.com.br/2012/05/30/os-3-pilares-do-bom-atendimento-ao-cliente/>>. Acesso em: 06 nov. 2014.

Themed Entertainment Association. **Disney World's Magic Kingdom still number one as TEA**, AECOM publish 2013 theme park attendance data, 2014. Disponível em: <<http://www.themeparkinsider.com/flume/201406/4049/>> Acesso em: 13 nov. 2014