



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**SEGURANÇA, CORTESIA, ESPETÁCULO E EFICIÊNCIA:
AS QUATRO CHAVES PARA A EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO
CLIENTE**

Thaís Rodrigues Pinto Gomes

Rio de Janeiro

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

**SEGURANÇA, CORTESIA, ESPETÁCULO E EFICIÊNCIA:
AS QUATRO CHAVES PARA A EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO
CLIENTE**

Thaís Rodrigues Pinto Gomes

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Refkalefsky

Rio de Janeiro

2016

**SEGURANÇA, CORTESIA, ESPETÁCULO E EFICIÊNCIA:
AS QUATRO CHAVES PARA A EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO
CLIENTE**

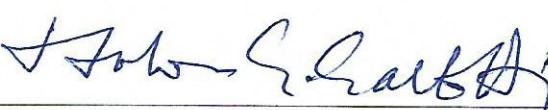
Thaís Rodrigues Pinto Gomes

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Aprovado Por



Prof. Dr. Eduardo Refkalefsky – orientador



Prof. Dr. Luiz Solon Gonçalves Gallotti



Prof. Dr. Marcio Tavares D'Amaral

Aprovada em: 08/03/2016

Grau: 10,0

Rio de Janeiro

2016

G633

Gomes, Thais Rodrigues Pinto

Segurança, cortesia, espetáculo e eficiência: as quatro chaves para excelência no atendimento ao cliente / Thais Rodrigues Pinto Gomes. 2016.

53 f.: il.

Orientador: Prof. Eduardo Refkalefsky

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, Habilidade Publicidade e Propaganda, 2016.

1. Endomarketing. 2. Treinamento. 3. Satisfação do cliente. I. Refkalefsky, Eduardo. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação.

CDD: 658.3145

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado à minha mãe, Mônica Rodrigues Pinto, e aos meus avós, Nilda Rodrigues Pinto e Francisco Martins Pinto Neto. Se me tornei pessoa que sou, devo inteiramente a vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha mãe, Mônica Rodrigues Pinto, e aos meus avós maternos, Nilda Rodrigues Pinto e Francisco Martins Pinto Neto, pelo apoio e amor incondicionais, pela criação exemplar que me foi dada e principalmente, por sempre valorizarem meu estudo e minha educação. Agradeço também ao restante da minha família, meu pai João Carlos da Silva Gomes, meus tios, avós paternos e amigos, por toda a paciência, o carinho, amor e apoio de sempre.

Nunca terei palavras suficientes para expressar minha honra e gratidão por ser aluna da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Agradeço a todos os professores e funcionários da instituição que passaram pela minha formação acadêmica, especialmente aos professores Renzo Taddei e Mohammed ElHajji, que foram mestres que mais me impactaram positivamente e que reforçaram a minha certeza de ter feito a escolha certa ao decidir estudar Comunicação Social. A UFRJ me tornou uma nova pessoa, e a ela serei eternamente grata.

Aos queridos amigos do Grupeco, muito obrigada por dividirem essa jornada comigo. Foram anos incríveis que dividimos na ECO, e, por tudo o que passamos juntos, agradeço demais pela amizade e companheirismo.

Ao meu namorado, Christopher Whitehead, muito obrigada pela paciência, amor incondicional, companheirismo, e por ter sido o meu maior incentivador ao longo desta monografia.

Agradeço muito ao meu orientador, professor Eduardo Refkalefsky, que me acompanha desde meu primeiro período na ECO e, não poderia ter pessoa melhor para guiar-me por este projeto final. Agradeço também aos incríveis mestres que fazem parte da minha banca examinadora, professores Luiz Solon e Márcio Amaral, é uma verdadeira honra contar com vocês nesse momento tão importante.

Por fim, agradeço a Walt Disney Company por ter me inspirado a escrever este trabalho, pela inesquecível experiência de ser uma de suas funcionárias e pelos ensinamentos que carregarei comigo para sempre.

“Você pode sonhar, criar, projetar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas é preciso pessoas para tornar o sonho realidade.”

Walt Disney

GOMES, Thaís Rodrigues Pinto. **Segurança, Cortesia, Espetáculo e Eficiência: as quatro chaves para a excelência no atendimento ao cliente.** Orientador: Eduardo Refkalefsky. Rio de Janeiro, 2016. Monografia (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 53 f.

RESUMO

Análise do modelo de atendimento em Walt Disney World, baseado em quatro chaves fundamentais para a manutenção dos padrões de excelência no tratamento e atendimento ao cliente. Segurança, cortesia, espetáculo e eficiência – necessariamente nessa ordem – definem com clareza as atitudes a serem tomadas pelos funcionários em seu ambiente de trabalho. Somando à análise, são observadas as ideologias e conceitos por trás do complexo de parques e hotéis de Walt Disney World, e como o treinamento proporcionado aos funcionários é essencial para compor este universo. Também são abordados os princípios e ideais do Endomarketing como forma de educar, engajar e motivar os funcionários a trabalhar junto à empresa em busca de um objetivo principal: clientes felizes e satisfeitos.

Palavras-chave: atendimento ao cliente, treinamento, endomarketing.

GOMES, Thaís Rodrigues Pinto. **Segurança, Cortesia, Espetáculo e Eficiência: as quatro chaves para a excelência no atendimento ao cliente.** Orientador: Eduardo Refkalefsky. Rio de Janeiro, 2016. Monografia (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 53 f.

ABSTRACT

Analysis of the model of customer services in Walt Disney World, based on four fundamental keys to maintain the standards of excellence in customer treatment and service. Safety, courtesy, show and efficiency - necessarily in that order - clearly define the actions to be taken by employees in their work environment. Adding to the analysis, ideologies and concepts behind the complex of parks and hotels of Walt Disney World are observed, and how the training provided to the employees is essential to compose this universe. Also addressed are the principles and ideals of Internal Marketing as a way to educate, engage and motivate employees to work together with the company aiming one main goal: happy and satisfied customers.

Keywords: customer services, training, internal marketing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Linguagem da Disney

SUMÁRIO

1.0 INTRODUÇÃO.....	12
2.0 LIDANDO COM SONHOS: O UNIVERSO WALT DISNEY WORLD.....	14
2.1 “O lugar mais feliz na terra”: o conceito dos parques.....	14
2.1.1 Magic Kingdom.....	14
2.1.2 Epcot.....	15
2.1.3 Disney’s Hollywood Studios.....	16
2.1.4 Animal Kingdom.....	16
2.2 Os membros de elenco.....	17
3.0 ENDOMARKETING.....	19
4.0 TREINANDO O FUNCIONÁRIO: AS QUATRO CHAVES.....	23
4.1 Disney University.....	23
4.1.1 Traditions.....	24
4.2 Segurança começa comigo.....	28
4.3 Cortesia.....	31
4.4 Espetáculo.....	33
4.4.1 Disney Look.....	34
4.5 Eficiência.....	35
4.6 “Nós criamos felicidade”: motivando o funcionário.....	39
5.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43

REFERENCIAS

ANEXO

1. INTRODUÇÃO

O Disney Institute (2001) afirma que “magia” não é uma palavra muito usada no mundo corporativo. Ela não é listada nos balanços patrimoniais, a equipe de contabilidade de uma empresa provavelmente não mensura o retorno sobre o investimento em magia. Porém, magia é uma palavra frequentemente usada no universo empresarial da The Walt Disney Company.

“A magia de passar as férias na Disney”, diz Michael Eisner¹, “é para mim a magia da qualidade, a magia da inovação, a magia da beleza, a magia de encontros familiares, a magia dos nossos membros de elenco². Todas essas coisas meio que se misturam”.

Um grande império. Uma empresa que cultiva a magia. A Disney imortalizou personagens como Mickey Mouse, Pato Donald e Pateta, e hoje é o maior conglomerado de entretenimento do planeta³. No cinema, são clássicos inesquecíveis como Branca de Neve e os Sete Anões, Fantasia e Aladdin, além de filmes pioneiros como Alice no País das Maravilhas, lançado em formato 3D. Nos palcos teatrais, belíssimas produções musicais, como O Rei Leão, Aladdin e A Bela e a Fera, que encantam a Broadway e plateias do mundo inteiro. De produtos licenciados (brinquedos, roupas, material escolar, livros, cosméticos) a rádio Disney e canais de televisão a cabo como o Disney Channel, o pioneirismo do grupo reflete-se em todas as linhas de negócios dedicadas ao público infantil e juvenil, mas que também encanta adultos de todas as idades.

Os parques de diversões despertam um verdadeiro fascínio. Localizados em Orlando, Flórida (Walt Disney World) e Anaheim, Califórnia (Disneylândia), Estados Unidos, é o ramo de negócios que melhor transmite os valores da empresa. O Magic Kingdom, principal parque temático do grupo, atrai cerca de 20 milhões de pessoas por ano. As práticas de gestão nos parques de diversões são exemplos para empresas dos

¹ Citação retirada do manual do participante do seminário “A abordagem da Disney ao atendimento de qualidade para profissionais da saúde”, do Disney Institute.

² Os funcionários de Walt Disney World são também chamados de ‘membros de elenco’ (*cast members*), pois para Walt Disney, eles compõe o elenco para criar o grande espetáculo Disney.

³ Disponível em http://www.aecom.com/content/wp-content/uploads/2015/10/2014_Theme_Index.pdf. Acesso em 4 de março de 2016.

mais diversos setores. Pilares de sucesso alicerçados em uma combinação bem-sucedida entre o mundo encantado dos personagens e uma administração de excelência, inovação e, principalmente, foco no cliente. Walt Disney cultivou os talentos de seus funcionários e os inspirou com a sua visão para criar experiências inigualáveis de entretenimento. Ele sabia instintivamente que o seu sucesso de longo prazo dependia da capacidade de motivar pessoas, um dia por vez e uma inovação por vez.

Este trabalho tem como objetivo analisar o processo de treinamento dos funcionários de Walt Disney World, com base no legado deixado por seu criador, para que a excelência no atendimento ao cliente seja mantida e garantida. O foco da análise são as quatro chaves: segurança, cortesia, espetáculo e eficiência, e como elas são fundamentais para manter o ambiente em ordem e os visitantes felizes.

No primeiro capítulo, iremos entender o conceito de cada parque e a importância dada por Walt Disney aos funcionários que ali trabalham. No segundo capítulo, analisaremos os conceitos do endomarketing e como este pode ser aplicado na realidade Disney de investimento em pessoas. Já no terceiro capítulo, focado no treinamento, será abordado o processo de ensino e treinamento de novos funcionários nos valores pregados pela empresa, assim como as quatro chaves que servem como base para as ações a serem executadas no dia a dia de trabalho, e a importância delas para a manutenção da excelência no atendimento e satisfação do visitante.

2.0 LIDANDO COM SONHOS: O UNIVERSO WALT DISNEY WORLD

2.1 ‘O lugar mais feliz na Terra’: o conceito dos parques

O mundo encantado de Walt Disney World é considerado o maior destino turístico do mundo. Em seus milhões de metros quadrados, encontram-se 32 hotéis com mais de 32 mil quartos, quatro principais parques temáticos, além de dois parques aquáticos, um complexo de compras e entretenimento e centenas de áreas de alimentação. Com aproximadamente 70 mil membros de elenco que tem um único principal objetivo: fazer com que cada visitante tenha a melhor experiência da sua vida. O quatro parques temáticos proporcionam, cada um de sua maneira, um encantamento instantâneo no visitante recém-chegado, que se deslumbra na riqueza de detalhes, sensações e efeitos para deixar aquele universo paralelo, o mais real possível fora da realidade. “Orquestrando diversos serviços e mercadorias, podemos criar, apresentar e comercializar experiências.” (KOTLER, 2000, p.26)

2.1.1 Magic Kingdom

Walt Disney começou a pensar sobre o que se tornaria o Walt Disney World Resort na década de 1960, mas sua visão não se limitava a criação de uma segunda Disneylândia. Depois de pesquisar terrenos em Nova York, St. Louis e em outros lugares na Flórida, ele recebeu a recomendação de um terreno gigante ao sudoeste de Orlando. Esse espaço seria suficiente para criar o *resort* modernista que incluiria redes de hotéis e instalações de lazer, incluindo o parque temático Magic Kingdom. Walt Disney morreu em 1966, mas seu irmão, Roy Disney, deu continuidade ao projeto de construção do Magic Kingdom.

Desde seus primeiros dias, o Magic Kingdom é considerado a produção mais emblemática na história do entretenimento temático. Desde a sua abertura em 1971, pesquisas revelam⁴ que, aproximadamente, meio bilhão de visitantes já entrou no parque.

⁴ Disponível em http://www.aecom.com/content/wp-content/uploads/2015/10/2014_Theme_Index.pdf. Acesso em 4 de março de 2016

2.1.2 Epcot

Segundo parque temático de Walt Disney World, Epcot (originalmente Epcot Center) abriu em 01 de outubro de 1982. Walt Disney imaginou o Epcot - sigla para *Experimental Prototype Community of Tomorrow* (ou Protótipo Experimental da Comunidade do Amanhã) - para ser uma cidade real onde as pessoas trabalhariam e viveriam com a nova tecnologia apresentada pelo melhor na indústria. Após a morte de Walt Disney, a empresa decidiu não construir e governar uma cidade, especialmente sem a orientação de Walt. No entanto, a visão original de Walt para Epcot fez a empresa Walt Disney convencer o governo da Florida para criar o Reedy Creek Improvement District e Lake Buena Vista, entidades governamentais efetivamente controladas pela Walt Disney Company, permitindo que a empresa ganhasse grandes terrenos e áreas para o desenvolvimento da Walt Disney World Resort.

Devido ao sucesso da Disneylândia, na Califórnia, a Walt Disney Company, criou o Magic Kingdom para o Walt Disney World, mas o ideal de Epcot continuou a intrigar as pessoas dentro e fora da empresa. Quando os engenheiros consideraram o desenvolvimento do Epcot como um parque temático, alguns queriam o parque focasse em novas tecnologias, enquanto outros queriam mostrar a cultura internacional. Eventualmente, eles acataram aos dois planos em conjunto e criou-se a combinação do *Future World* (futuro e novas tecnologias) e *World Showcase* (pavilhões de cultura internacional) que é hoje conhecido como Epcot.

2.1.3 Disney's Hollywood Studios

Após a inauguração do EPCOT em 1982, os engenheiros da Disney começaram a pensar sobre o que estava faltando no *World Showcase*, mais especificamente, quais indústrias poderiam compor novos pavilhões. No topo da lista, os engenheiros colocaram a própria indústria Disney de entretenimento. Mas, o que seria apenas mais um pavilhão no Epcot, logo se tornou uma proposta de um terceiro parque temático no Walt Disney World Resort. Essa proposta foi ampliada e acelerada quando a Universal Studios, empresa concorrente, começou a desenvolver um local próximo para o seu parque temático, o Universal Studios Florida, em 1986.

Três anos depois, em 1 de Maio de 1989, o Disney-MGM Studios abriu, batendo a Universal Studios Florida por quase um ano. Executivos da Universal protestaram, alegando que a Disney tinha copiado os planos que a Universal tinha mostrado ao então CEO da Disney, Michael Eisner, alguns anos antes, quando ele era o chefe da Paramount Pictures e a Universal estava à procura de parceiros para o seu parque na Flórida. Eisner negou ter visto os projetos, e, de qualquer maneira, a Universal Studios já tinha divulgado publicamente um projeto para um parque temático num estúdio de cinema quase duas décadas antes - shows e atrações construídas em torno de um estúdio de cinema em funcionamento.

Hoje, Disney's Hollywood Studios é o quinto parque temático mais visitado nos Estados Unidos, mas em último entre os quatro parques temáticos de Walt Disney World.

2.1.4 Animal Kingdom

Após a estreia bem sucedida em 1989 do Disney's Hollywood Studios, bem como a estréia de A Pequena Sereia naquele ano (que reviveu o setor de animação da Disney), o então CEO Michael Eisner declarou que a década de 1990 seria a "Década da Disney ", com uma expansão sem precedentes dos parques temáticos da empresa. A visão de Eisner era de um *resort* Walt Disney World onde os visitantes podiam

experimentar tudo disponível em parques temáticos da Flórida, e nunca mais sair da propriedade da Disney durante as férias.

O parque temático Animal Kingdom conta com terras dedicadas a exposições de vida selvagem da África e da Ásia, bem como terras inspirados em animais extintos e imaginários. Os passeios de aventura estão localizados na área dedicada à dinossauros e criaturas míticas como dragões e unicórnios, para não perturbar os animais que vivem no espécie de safari reproduzido em outro ponto do parque.

O Animal Kingdom também é o maior parque temático da Disney, em mais de 200 mil metros quadrados, porém é mais afastado dos demais parques e atrações Disney, para fornecer um ambiente mais isolado possível para os animais. Bem, tão isolado quanto possível em um parque que iria acabar atraindo mais de 10 milhões de visitantes por ano.

A Árvore da Vida, uma árvore com a altura de um prédio de 14 andares, é a peça central e ícone no parque temático Animal Kingdom. Os visitantes podem passear ao seu redor para ver todos os 325 animais esculpidos no tronco desta atração.

2.2 A importância dos membros de elenco

Para prestar um excelente atendimento ao cliente, não basta ter políticas flexíveis e procedimentos adaptáveis. Também é preciso ter as pessoas certas para executar essas boas políticas e esses procedimentos. Caso contrário, é como um time de futebol ter uma excelente estratégia, mas péssimos jogadores.

Nas últimas décadas, organizações por toda a parte passaram a perceber que os funcionários são os seus ativos mais importantes. Isso é particularmente verdadeiro no atendimento ao cliente. Em muitas ocasiões, os funcionários estão na linha de frente, cara a cara com os clientes. E, mesmo quando não estão em contato direto com os clientes, controlam a operação dos processos pelos quais o atendimento é realizado. Há mais de 40 anos os parques Disney mensuram o impacto do elenco sobre a experiência

do visitante, os funcionários são sempre um forte motivo que os levam a voltar a visitar os parques.

“Nada define com tanta visibilidade os parques da Disney como a cordialidade e o comprometimento dos nossos membros de elenco ao longo dos anos e a apreciação que os convidados sentem pelo modo como são tratados”. (EISNER, 1999, p.228) Um elenco amistoso, acessível e prestativo foi um elemento importante para a visão de Walt Disney para um novo tipo de parque de diversões desde o início.

Walt Disney fez um investimento em treinamento e desenvolvimento em meados de 1950 na Disneylândia. Em 1955, ele criou a Disney University, a primeira universidade corporativa, para garantir que os novos funcionários entendessem e prestassem o atendimento que ele vislumbrava no inigualável novo parque. E, em 1971, cinco anos depois da morte de Walt, quando o Walt Disney World foi inaugurado na Flórida, uma nova filial da University foi aberta com o *resort*.

No ciclo de atendimento de qualidade, a força de trabalho, ou membros de elenco, representam um sistema crítico para a concretização tanto do tema quanto dos padrões de atendimento. Nos parques e *resorts* da Disney, os visitantes entram em contato com os funcionários mais de 2,5 bilhões de vezes ao ano. Cada contato, como disse Micheal Eisner em uma palestra em Rutgers University:

É uma chance de conquistar ou perder um cliente. Tentamos fazer que os nossos membros de elenco sintam que fazem parte da família, que compartilham uma herança especial. que cara fechada, indiferença ou um papel de bala jogado no chão representa uma intrusão no mundo mágico que os nossos parques temáticos são projetados para criar. (DISNEY INSTITUTE, 2001, p.64.)

3.0 ENDOMARKETING

O endomarketing, ou marketing interno, é uma disciplina relativamente nova que atua na fronteira entre o marketing e a administração de pessoas, procurando orientar as ações de marketing para a própria organização. Trata-se de um esforço planejado, contínuo e sistemático da organização para educar, treinar e desenvolver os seus empregados, visando a engajá-los na qualidade total e no objetivo comum de satisfazer os clientes.

Ao programar um plano de endomarketing, a organização passa a utilizar internamente o instrumental que os profissionais de marketing utilizam para identificar e satisfazer as necessidades dos clientes. Ou seja, nesse caso, os empregados são vistos como clientes internos.

Segundo Mattos (1998), o objetivo principal do endomarketing é fazer com que todos trabalhem sintonizados com o objetivo final da organização, que é a satisfação do cliente. Daí resultará a sinergia organizacional. Marketing inteligente, qualidade e preços de padrão mundial deixaram de ser diferenciais. É preciso fazer com que as pessoas se identifiquem com a marca escolhida, pois, assim como a marca, eles constituem um ativo muito valioso. Deles emanam a criatividade e o talento. É neles que se concentra o principal recurso para a criação de riquezas: o conhecimento. Assim, todos os setores devem estar integrados em função dos objetivos organizacionais. Mas essa coesão interna só será possível se todo funcionário for valorizado como profissional e como pessoa. Só assim ele realmente se comprometerá com os objetivos traçados.

A relação entre a empresa e o funcionário deve ser uma relação de troca. A empresa precisa corresponder às expectativas de seu colaborador para que este corresponda às expectativas da empresa. É uma espécie de mercado interno, no qual o funcionário assume o papel de cliente. Portanto, é fundamental conhecer seus desejos e dar-lhe condições de satisfazê-los.

É preciso mantê-lo sempre informado, motivado e confiante. É imprescindível dizer-lhe que o seu trabalho, seja qual for, é importante para alcançar os resultados

globais planejados. Também é preciso que ele saiba que a sinergia entre todos os setores da companhia é fator essencial para sua eficiência. E o que é mais importante: ele deve sentir-se constantemente valorizado, pois sua carreira e seu sucesso andam de mãos dadas com os interesses da organização.

Mattos (1998) destaca os pontos essenciais para a implantação de um programa de endomarketing:

Desconcentração da autoridade

O endomarketing pressupõe a redistribuição de tarefas e responsabilidades, a redefinição do papel de cada um dentro da organização e a descentralização do processo decisório em prol do objetivo maior que é a estratégia global da empresa. Pressupõe, igualmente, a delegação de responsabilidades e o achatamento da pirâmide hierárquica. Numa estrutura tradicional, as decisões estão concentradas nas mãos de poucas pessoas: as que compõem a alta gerência da empresa e que na grande maioria das vezes estão bem longe do público e de suas necessidades imediatas. O principal executivo é visto como alguém onisciente e capaz de tomar todas as decisões. A Disney adquire a postura de que todo funcionário é importante, independente de sua função, como será melhor abordado mais adiante neste trabalho.

“Imagen institucional é a reputação, no caso, de um produto ou dos seus fabricantes. É certo que muitos produtos estão e permanecem no mercado, ano após ano, porque conquistaram uma reputação de qualidade e idoneidade. Há marcas seculares de produtos no mercado. Algumas são tão fortes, que seu valor patrimonial supera o próprio produto a que identifica. Nesse particular, é essencial que o administrador de treinamento e desenvolvimento cultive uma imagem positiva no âmbito de sua empresa. Não pode haver dúvida quanto a sua competência, idoneidade e valor para a organização. Ele deve ter credibilidade. Ele deve ter até mesmo certo carisma, valiosíssima condição para dar peso e valor a suas opiniões. Ele deve, finalmente, ser reconhecido como um profissional que sabe o que está fazendo.” (MILIONI, 1989, p.39)

Revisão das estratégias de treinamento

O treinamento deve contribuir não só para o crescimento profissional do colaborador, mas também para o seu desenvolvimento pessoal. Além disso, deve ser visto como uma oportunidade de engajá-los nos objetivos da empresa.

Com a ampliação do conceito de treinamento através do endomarketing, outro recurso já utilizado pelas empresas também ganham uma nova dimensão: os programas de integração. Para criar um ambiente interno mais competitivo, a empresa deve dedicar especial atenção à integração de novos funcionários, além de promover, através de projetos específicos, maior integração entre as diversas áreas da companhia. O novo empregado deve saber qual é o seu papel na companhia e qual a sua contribuição para a estratégia empresarial. Não basta dizer-lhe qual é o seu trabalho e como deve realiza-lo. É preciso que ele conheça o contexto no qual está inserido. Entre outras coisas, ele precisa saber para quem está realizando determinado trabalho e por que ele é importante. Precisa saber também que ele faz parte de uma equipe, e que é o somatório dos esforços individuais que garante a conquista dos objetivos traçados.

Processos de seleção

Tais processos não devem procurar apenas examinar a capacidade técnica de um candidato. É fundamental observar a sua aptidão para o trabalho em equipe, sua disposição para assumir responsabilidades e sua capacidade de iniciativa e liderança.

Numa empresa orientada para o cliente, o processo de seleção deve merecer atenção toda especial. Assim como o treinamento, a seleção também é uma ótima oportunidade para ‘vender’ a empresa a um potencial cliente interno. Além de encontrar o candidato certo, o profissional incumbido da seleção deve saber vender-lhe a ideia da empresa, mostrar-lhe seus objetivos, seus valores e seu nível de excelência. Para selecionar os funcionários brasileiros temporários que irão trabalhar em Walt Disney World, são realizadas palestras informativas em diversas capitais brasileiras, seguidas de entrevistas individuais com os recrutadores Disney, aonde são avaliadas as habilidades e capacidades de cada candidato, bem como seu nível de conhecimento de inglês.

Sistema de comunicação interna

Para que um programa de endomarketing tenha êxito, é fundamental criar um sistema de comunicação interna através do qual a alta gerência possa compartilhar com

os funcionários os valores e objetivos da organização. É preciso haver comunicação. A comunicação interna deve ser sinônima de diálogo. Ser capaz de ouvir com atenção é saber valorizar o indivíduo. Além disso, só um sistema continuamente alimentado poderá criar um ambiente favorável ao intercâmbio de informações e conhecimento, armas tão importante para se alcançar vantagem competitiva.

Para ser eficiente, a comunicação interna deve ser clara e precisa. Devem-se abordar assuntos que sejam do interesse do colaborador, usando sempre uma linguagem que lhe seja familiar. Um comunicado institucional, por exemplo, jamais deve ser dúvida, pois sua finalidade é eliminar ruídos. O responsável pela comunicação interna deve estar sempre atento às novas descobertas tecnológicas, pois elas poderão transformar-se em importantes aliadas no processo de comunicação.

4.0 TREINANDO O FUNCIONÁRIO: AS QUATRO CHAVES

4.1 Disney University

Em 1955, o projeto de Walt Disney de criar um universo de fantasia, onde pessoas de todas as idades pudessem se divertir em família, estava prestes a se tornar realidade. As mentes mais geniais daquela época foram reunidas por Walt com o intuito de realizar aquele projeto de seus sonhos e construir o seu parque. Os trabalhos estavam a todo vapor para a conclusão da Disneylândia, aquele terreno gigantesco antes vazio na Califórnia dava lugar aos prédios e construções que em breve fariam parte daquele mundo temático.

Com a estrutura física dos parques já quase finalizada, Walt sabia que precisava do elenco que iria produzir o espetáculo naquele palco. De nada adiantaria construir um lugar único no mundo, sem pessoas extremamente comprometidas e apaixonadas por aquela ideia para trabalharem ali. Foi então que Walt recrutou Van France, professor emérito e fundador da Universidade da Disneylândia (Disney University, hoje).

Walt precisava da ajuda de Van, alguém que conseguisse reproduzir no treinamento daqueles que ali trabalhariam as ideias e a essência do parque que estava sendo construído. Van tinha a responsabilidade de ‘desenvolver funcionários capazes de criar alegria’ (LIPP, p. 16, 2013). Ao ajudar Walt Disney a criar ‘o lugar mais feliz na Terra’, Van France iniciou o que viria a se tornar a Disney University, uma instituição que revolucionou o conceito de treinamento e desenvolvimento de funcionários. Walt Disney acreditava que aprendizado não deve ser inimigo da diversão, e isto permitiu que Van desenvolvesse materiais de treinamento que “transformavam teoria em ação e o potencialmente enfadonho em memorável” (LIPP, p.39).

“Simples assim: a Disney University não é um lava-jato pelo qual os funcionários possam passar em preparação para o trabalho. É muito mais que isso. Um sentimento compartilhado por muitos executivos que trabalharam com Van é: ‘O treinamento não pode ser limitado a ‘Isto é o que vocês precisam fazer, agora vão e façam’. Isso não basta. O treinamento precisa incutir um espírito, um sentimento, uma

ligação emocional. Treinamento significa criar um ambiente de pensamento e sentimento.” (LIPP, 2013, p.34)

Apesar de a palavra universidade aparecer no título de diversos departamentos de treinamento corporativo e organizacional ao redor do mundo, dificilmente alguma delas conseguiu atingir o sucesso equivalente a Disney University. Alguns valores essenciais, introduzidos inicialmente por Walt Disney, como inovação, suporte organizacional, educação e entretenimento, serviram como base para Van para o desenvolvimento de diversos programas de treinamento.

“Primeiro, eu tinha aversão ao conceito de ‘departamento de treinamento’. A função desfruta de pouco status em qualquer empresa. Anos antes, quando realmente gerenciava um ‘departamento de treinamento’, cansei de ouvir: ‘Quem pode faz; quem não pode ensina’. Além disso, qualquer pessoa com ensino médio completo acha que já foi treinado e se ressentir de voltar a escola. Por outro lado, a ideia de uma universidade era empolgante. Historicamente, uma universidade era algo a frente de seu tempo, capaz de levar as pessoas a estimulantes aventuras” (FRANCE, 1991, p.71)

Qualquer um que tenha sido selecionado para ser um membro de elenco em Walt Disney World, passará por duas fases de treinamento, fases essas com o intuito de repassar o ideal de atendimento de qualidade característico daquele complexo. A primeira fase, realizada na Disney University, engloba conceitos e comportamentos comuns a cada membro de elenco, por toda a organização, independente da função realizada.

4.1.1 Traditions

A primeira fase de cada recém-contratado é a participação no *Traditions*, realizado na Disney University, com duração de um dia. Participam em média 45 pessoas em cada turma. Richard Parks (1998) define a meta do *Traditions* da seguinte forma: “Não colocamos pessoas na Disney. Nós colocamos a Disney nas pessoas”. Para atingir esse propósito, o programa conta com variadas técnicas de treinamento, que incluem aulas expositivas, vídeos, histórias, exercícios, discussões em grupo e experiências de campo.

O Disney Institute (2011) aponta quatro principais objetivos do *Traditions*:

- Aclimatar os novos membros de elenco aos fundamentos da cultura do resort;
- Perpetuar a linguagem e os símbolos, a herança e as tradições, os padrões de qualidade, valores e características e comportamentos do Walt Disney World;
- Criar o senso de empolgação em trabalhar no resort;
- Apresentar aos novos membros de elenco as normas essenciais de segurança.

Apesar de estes serem os quatro pontos principais, e o *Traditions* ser um propagador dos padrões de atendimento, o treinamento tem um papel que vai além. O *Traditions* estende a missão de criar felicidade por meio do entretenimento e da linguagem utilizada pelos membros de elenco.

Figura 1: Linguagem da Disney

LINGUAGEM DA DISNEY	
Atrações: brinquedos ou shows	Fantasia: uniforme
Membro do elenco: funcionário	Audição: entrevista
Convidado: cliente	Apresentação: trabalho
Palco: áreas dos convidados	Anfitrião: funcionário da linha de frente
Bastidores: por trás das cenas	

Fonte: DISNEY INSTITUTE. 2001

Treinamento e desenvolvimento permeiam cada estágio da empresa; eles são a razão pela qual a marca Disney é sinônima de excelência em serviços. Este curso ensina

os funcionários sobre a história da empresa e seu legado em excelência no atendimento ao cliente. A partir do momento que o funcionário começa a sentir o *Pixie Dust*⁵ da magia Disney e percebe que são parte de uma cultura empresarial singular, eles começam a aprender a realizar suas funções. Aprendendo as lições básicas como a importância de ser cordial com os visitantes do parque, sempre sorrir, e manter o ambiente limpo, depois continua um cuidadoso treinamento específico em sua função. Por volta de seis dias depois, após estarem confortáveis com as habilidades básicas, eles prendem a operar obrigações mais técnicas de sua posição, o que varia de acordo com cada tarefa. Então, são ensinados a exceder as expectativas dos visitantes, isso significa, pequenos, inteligentes e oportunos atitudes de magia, executados pelos membros de elenco para os visitantes do parque, usando os princípios que iremos abordar a seguir, ao decorrer deste capítulo.

Os programas de treinamento da Disney são projetados e executados por profissionais especializados, e frequentemente facilitados por um membro de elenco com treinamento especial. Treinamentos de gerência são longos e extensos, culminando em provas escritas e práticas. No setor de alimentos e bebidas, por exemplo, toda a equipe, desde o operador da máquina de lavar louças até os chefes e gerentes, recebe um treinamento rigoroso e são constantemente testados em diversos procedimentos antes que este funcionário sequer levante um prato sem supervisão. Se você for a qualquer restaurante Disney, você perceberá que cada funcionário ali sabe cada ingrediente de cada prato do cardápio. Esse conhecimento trás vantagens além do saber responder perguntas básicas dos frequentadores daquele restaurante. Se você ao restaurante com uma criança que tem alguma alergia a certo tipo de alimento, por exemplo, o atendente irá levar o chefe a sua mesa para consultar com você o que a criança pode comer, para que ele possa preparar uma refeição que atenda as suas necessidades. Por conta deste tratamento especial, muitas famílias com crianças alérgicas vão apenas a Disney em suas férias.

⁵ O *Pixie Dust*, ou pó de pirlimpimpim, aparece nos filmes das franquias Peter Pan (1953) e TinkerBell (2008). É um pó brilhante, como purpurina, utilizado pela fada Sininho na hora de realizar alguma mágica, aonde, ao jogar o *Pixie Dust* em algum receptor, este recebe poderes mágicos, como voar, por exemplo.

Somado ao treinamento formal, aprendizado informal é enfatizado a cada minuto, todos os dias. Os líderes recebem inúmeros recursos para ajudar os membros de elenco a aprender e crescer continuamente. Membros de elenco com potencial de liderança recebem embasamento sobre as principais características esperadas por um gerente Disney, seguidos de uma ativa orientação no local de trabalho e acesso a uma extensa gama de recursos educacionais.

Uma vez que um tema de atendimento atua como promessa para os clientes e propósito para os funcionários, a próxima questão lógica é: como cumprir essa promessa e concretizar esse propósito? A resposta é a definição de padrões de atendimento. Os padrões de atendimento, ou valores do atendimento, são os critérios operacionais que asseguram que o tema do atendimento e, por sua vez, sustentam a concretização do tema.

Em Walt Disney World, os padrões de atendimento, assim como o tema do atendimento, estão profundamente enraizados na história do negócio da atração da empresa. Nos anos 1940, quando Walt Disney idealizou a Disneylândia, eles constituíam uma parte implícita de sua visão de parque de diversões que seria diferente de todos aos quais ele levava suas filhas. O parque de Walt seria limpo, os funcionários seriam amistosos e toda a família se divertiria nele. Ao理想izar o programa de treinamento, Van France e Dick Nunis, que se tornaria presidente do conselho da Walt Disney Attractions, trabalharam como base principal no tema ‘criar felicidade’, e passaram a vincular essa realização a comportamentos específicos.

Um parque temático é como uma gigantesca fábrica. Com literalmente milhões de peças móveis e equipamentos pesados, é um ambiente complexo e potencialmente perigoso. Além do maquinário, existe o elenco; milhares de funcionários, tanto no palco quanto nos bastidores, cuidando do espetáculo. Nesse ambiente de máquinas e funcionários, entra o convidado, o cliente. Os convidados se apresentam em todas as formas, tamanhos e idades. Alguns aproveitam o tempo para passear pelo parque, ao passo que outros parecem nunca moderar o ritmo. Embora idades, etnias e experiências diversas, a maioria dos convidados tem uma coisa em comum: eles estão em férias. Encantados com o ambiente, os trajes e as atrações, muitos frequentadores não tem a

menor ideia de estão ‘num ambiente extremamente complexo e potencialmente perigoso’.

Proporcionar “O lugar mais feliz na Terra” significa que os membros de elenco devem ser capazes de administrar um delicado equilíbrio entre as necessidades pontuais. Se não houver clareza, tais tarefas tornam-se exaustivas e sufocantes. Van France e Dick sabiam desse desafio. Para solucioná-lo, eles simplificaram esse ambiente indiscutivelmente complexo apresentando a ordem de prioridade das ações a cada membro do elenco, durante o aprendizado na Disney University. Em 1962, Dick organizou esses comportamentos na forma dos quatro componentes para uma boa apresentação, e os padrões de atendimento do parque foram explicitamente definidos.

Os quatro elementos de Dick, constituem hoje os padrões de atendimento do Walt Disney World. Eles representam como o tema do atendimento é concretizado e oferecem um conjunto de regras que ajudam os membros de elenco da Disney a avaliar e priorizar as ações que contribuem para a experiência do convidado.

A seguir, analisaremos os padrões de atendimento do Walt Disney World e veremos como eles sustentam o tema do atendimento.

4.2 Segurança começa comigo

- Eu pratico comportamentos seguros em tudo o que faço;
- Eu tomo a atitude para colocar a segurança sempre em primeiro lugar;
- Eu faço o possível para garantir a segurança dos outros.

Essa é a diretriz mais importante tanto para os convidados quanto para os membros do elenco. Os membros do elenco geralmente precisam proteger os convidados de si mesmos. Os convidados, em ritmo de férias, podem se deixar distrair pelas cores, pelos sons e pelo movimento. Eles não estão necessariamente atentos a sua segurança, como o convidado que atravessa a Rua Principal do Magic Kingdom talvez completamente alheio ao imenso desfile carnavalesco que surge logo atrás dele, ou os

convidados que, distraídos pela bela arquitetura, podem se chocar com os postes de luz ou os com os muros. Toda decisão envolvendo operações e projetos devem ter como objetivo primordial a segurança.

É desnecessário dizer que um convidado exposto a ferimentos ou incerto em relação a sua segurança ou a dos entes queridos se sentirá infeliz. Dessa forma, o padrão de atendimento da segurança requer que o bem-estar e a paz de espírito dos convidados sempre sejam prioridade.

A higiene e segurança no trabalho visam basicamente a garantir condições adequadas à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores e visitantes do parque, tanto no que se refere à atenção aos preceitos legais quanto à aplicação dos novos conceitos de gestão ambiental e gerenciamento ecológico.

Segundo Tachizawa (2001), a higiene no trabalho, também denominada higiene industrial, é uma ciência voltada para o conhecimento, a avaliação e o controle dos riscos para a saúde dos empregados, visando à prevenção das doenças ocupacionais, ou seja, aquelas relacionadas à profissão. Trata-se de um conjunto de normas e procedimentos, que tem por objetivo proteger a integridade física e mental do trabalhador, procurando resguardá-lo dos riscos de saúde relacionados com o exercício de suas funções e o ambiente físico do trabalho.

Criar e manter um ambiente de trabalho seguro e saudável é fundamental para as empresas que zelam pela sua imagem e preocupam-se com os crescentes custos decorrentes dos acidentes de trabalho e das doenças profissionais. Não resta dúvida que o investimento aplicado à área do ambiente de trabalho resulta em maior produtividade e melhor qualidade de vida para os empregados.

No Brasil, por exemplo, até recentemente a cultura empresarial não privilegiava a segurança e a saúde dos empregados, sendo eles próprios responsáveis por sua conduta no trabalho. Considerada paternalista, a legislação de proteção ao trabalhador esteve voltada principalmente para os aspectos de trabalho sadio e seguro, fator indispensável para as boas relações entre trabalho e empregador.

Segurança no trabalho é um conjunto de medidas que visam a prevenir acidentes. Constitui um dos fatores decisivos para o aumento da produtividade, na

medida em que reduz o número de faltas decorrentes de condições de trabalho inadequadas.

O primeiro passo para prevenir os acidentes de trabalho é identificar as suas causas. As principais causas de acidentes são de acordo com Tachizawa (2001):

- 1) Características pessoais inadequadas, devido a problemas relacionados a personalidade, inteligência, motivação, aptidões sensoriais e motoras, experiência, entre outros;
- 2) Comportamentos disfuncionais, como desatenção, esquecimento, negligência e imprudência;
- 3) Degradação do ambiente de trabalho, devido a fatores potencialmente causadores de acidentes, como equipamentos mal projetados ou em precário estado de conservação e arranjo físico mal definido.

Todas essas causas podem ser controladas pela direção da organização.

Evidentemente, os esforços nesse sentido não garantem um índice zero de acidentes, pois há sempre a possibilidade de falhas humanas, defeitos nos equipamentos e outras contingências desfavoráveis. Porém, qualquer negligência em relação às causas básicas de acidentes poderá elevar a sua incidência.

É fundamental proceder a um mapeamento dos acidentes de trabalho, tanto prospectivamente quanto retrospectivamente. Podemos considerar os seguintes pontos abordados por Tachizawa (2001):

- 1) O agente: é o objeto diretamente relacionado com o acidente (maquinas e equipamentos);
- 2) A parte do agente: é o componente mais diretamente relacionado ao acidente;
- 3) A condição insegura: é a condição física ou mecânica encontrada no local do acidente, como piso escorregadio, equipamentos elétricos sem aterramento, iluminação deficiente, posição inadequada do trabalhador, entre outros;

- 4) O ato inseguro: é a violação das normas de segurança, como por exemplo, deixar de utilizar o equipamento de proteção, distrair-se em meio à tarefa ou lubrificar uma máquina em movimento;
- 5) O fator pessoal de insegurança: quaisquer alterações no estado físico ou psicológico e mesmo o desconhecimento das normas de segurança.

O engenheiro Disney Bruce Johnson explica que isso implica na criação das atrações: “As estatísticas estão em grande parte contra nós. Pense a respeito. Se houver uma chance em um milhão de algo dar errado e 10 milhões de convidados usarem uma das nossas atrações, então algo dará errado dez vezes. Não podemos projetar nada tendo em vista essa estatística de um em um milhão. Precisamos projetar visando uma chance em centenas de milhões” ⁶.

Ao adotar a segurança como padrão de atendimento, a Disney garante que as questões de segurança sejam atendidas em casa elemento dos *resorts* e parques da Disney. Medidas de segurança muitas vezes vão além do que exigem as normas locais, são incorporadas a atrações, sistemas de transporte, hotéis e restaurantes dos *resorts*. Além do pessoal exclusivamente dedicado a segurança, todo o elenco do *resort* aprende procedimentos e práticas de seguranças específicos para cada área.

4.3 Cortesia: cada convidado é um indivíduo

- Eu projeto uma imagem alegre e divertida;
- Eu sou cortês e respeito os visitantes de todas as idades;
- Eu vou além para superar as expectativas dos visitantes.

O padrão de atendimento da cortesia requer que cada convidado seja tratado como um VIP - uma pessoa muito importante. Realizar esse padrão implica mais do que

⁶ A citação de Bruce Johnson foi tirada da p.113 de Walt Disney Imagineering: a behind the dreams look at making the magic real (Hyperion, 1996).

simplesmente tratar as pessoas como gostaríamos de ser tratados, implica tratá-las como elas querem ser tratadas, com reconhecimento e respeito por suas emoções, habilidades e culturas.

Se você está em Orlando, Flórida, tudo o que precisa fazer é perguntar como chegar a algum lugar para descobrir se a pessoa trabalha no Walt Disney World. Se a pessoa apontar usando dois ou mais dedos ou uma mão aberta, são grandes as possibilidades de ela trabalhar, ou já ter trabalhado. A razão para isso é que apontar com um dedo é considerado indelicado em algumas culturas, de forma que uma das primeiras coisas que todos os novos membros de elenco aprender é como dar indicações com cortesia. Sorriso e animação constantes também somam para o visitante se sentir respeitado e ouvido por aquele funcionário, deixando-o mais feliz.

Fazer da cortesia um padrão de atendimento significa transformá-la em um conjunto de comportamentos aplicados a toda a organização. Como uma organização, isso faz com que o Walt Disney World seja responsável por recrutar, contratar e treinar um elenco com excelentes habilidades interpessoais. O elenco aprende a assumir ampla responsabilidade pela felicidade do convidado, sendo amistoso, sabendo as respostas para perguntas comuns e, quando possível levando pessoalmente os convidados até os seus destinos. Para os membros do elenco, isso significa adotar uma abordagem proativa a cortesia se antecipando aos acontecimentos e se oferecendo para ajudar e se envolver com os convidados do Walt Disney World. Como dizem os facilitadores do Disney Institute (2001), “os convidados podem nem sempre ter razão, mas são os nossos convidados”.

“O que acontece ‘nos bastidores’ acabará ‘no palco’. Se não formos simpáticos uns com os outros... sorrindo e dizendo ‘bom dia’ e coisas assim, teremos uma atitude semelhante em relação aos nossos convidados.” (FRANCE, 1991, p. 10).

4.4 Espetáculo: preservando a magia e a perfeição constante

- Eu mantendo o personagem e cumpro meu papel no espetáculo;
- Eu asseguro que minha área de trabalho está pronta para o espetáculo em todos os momentos.

O padrão de atendimento do espetáculo requer entretenimento excepcional e ininterrupto para os convidados. O tema do atendimento exige “o melhor atendimento”, e do mais alto nível, o que significa uma apresentação contínua do começo ao fim da estadia de um convidado no resort. O fato de os parques temáticos da Disney serem os mais populares do mundo é uma prova da concretização do padrão do espetáculo.

Walt Disney sempre se concentrou em proporcionar um bom espetáculo, na qual a atenção do público nunca fosse involuntariamente desviada ou interrompida. Marty Sklar, presidente do conselho dos Engenheiros de Walt Disney, lembra-se de um passeio pela Disneylândia com Walt. Ao chegarem ao *Mike Fink Keel Boats Frontierland*⁷ um publicitário da empresa se aproximou dos dois em um carro. Walt ficou chocado. Ele indagou, indignado: “O que você está fazendo com um carro em 1860?”⁸.

A busca de um espetáculo ininterrupto é uma força impulsionadora na organização. A história é um conceito repetido por todo Walt Disney World. Cada *resort* é construído ao redor de uma história e cada detalhe de design, do cenário as maçanetas, sustenta o tema dessa história. Cada parque é construído com base em uma ou mais histórias e seu design, das latas de lixo as bebidas, também ecoa essas histórias. Da linguagem teatral a aparência dos membros de elenco, os personagens icônicos dos contos de fada, os recursos humanos do negócio constituem uma parte integral do espetáculo. Trabalhos são apresentações, uniformes são fantasias. Tudo resulta em um espetáculo contínuo.

⁷ *Frontierland* é uma área do parque Magic Kingdom com temática do Oeste americano do século 19.

⁸ A recordação de Marty Sklar foi tirada de Building a dream: the art of disney architecture, the Beth Dunlop (Abrams, 1996), p.14.

4.4.1 O *Disney Look*

“Pela linguagem do corpo, você diz muitas coisas aos outros. E eles têm coisas a dizer para você. Também nosso corpo é antes de tudo um centro de informações para nós mesmos. É uma linguagem que não mente, e cuja estrutura é demonstrada nas páginas que você tem agora em suas mãos. Elas darão a você uma nova dimensão na comunicação pessoal.” WEL, TOMPAKOW. (1986)

Desde a abertura do primeiro parque, Disneyland, em 1955, os visitantes vivenciam os elementos que compõem os parques e resorts Disney - os ambientes limpos, funcionários amigáveis e o mais incrível espetáculo. Grande parte deste espetáculo é atribuída aos funcionários, que estão sempre sorrindo, disponíveis a ajudar e dispostos a preservar o *Disney Look* que os visitantes já associam com a marca Walt Disney.

Como um funcionário em qualquer uma das propriedades, parques ou resorts, este é a representação viva da tradição e da excelência Disney. Os funcionários que tem contato com os visitantes, devidamente uniformizados, são uma parte crucial para a imersão na experiência do espetáculo. Independente da função, para a Disney, quando o funcionário está orgulhoso de sua aparência, ele se torna um modelo a ser seguido para aqueles a sua volta, e transborda a atitude de excelência que é sinônimo do nome Disney. O *Disney Look*, como parte das quatro chaves, reafirma a visão de Walt Disney para proporcionar uma fantástica experiência aos visitantes.

O *Disney Look* é uma aparência clássica, neutra, comportada e profissional, e evita extremos estilos ou tendências, desenhados para os funcionários apresentarem-se sempre que em contato com algum visitante.

Além de todos os deveres e responsabilidades de um funcionário Disney, ele é esperado para demonstrar profissionalismo e bom senso em todos os momentos relacionados com a sua aparência. Por esta razão, sempre que surgir alguma dúvida sobre a adequação da aparência, é importante o funcionário ter em mente que, qualquer coisa que poderia ser considerada uma distração no que se refere ao espetáculo Disney, não é permitida.

Não importa onde ele trabalha ou o qual a sua função, sempre que estiver em uma área pública, que possa ser visto e abordado por algum visitante, o funcionário está palco. Sua atitude e desempenho são reflexos diretos sobre a qualidade do espetáculo Disney. Muitas vezes são coisas tidas como pequenas, que prejudicam a imagem da Disney perante os visitantes - gomas de mascar, má postura, mau humor, usar um telefone celular ou falar alto. Ainda, fumar e comer durante o trabalho também são estritamente proibidos. Tudo isto se acrescenta a um dos aspectos mais importantes do papel do funcionário no espetáculo Disney: boa presença de palco.

4.5 Eficiência: tempo é dinheiro, afinal

- Eu realizo meu trabalho de forma eficiente para que os visitantes aproveitem ao máximo a sua experiência;
- Eu uso meu tempo e meus recursos de forma produtiva.

O Disney Institute (2001) aponta que o padrão da eficiência requer operação sem percalços nos parques temáticos e resorts. Com isso, os visitantes têm chance de apreciar o que quiserem em Walt Disney World. Os lucros da Disney correspondem diretamente a capacidade da empresa de maximizar a utilização da propriedade pelos seus visitantes.

O Walt Disney World busca a eficiência operacional em todas as suas propriedades. A empresa analisa o fluxo de convidados e os padrões de utilização para proporcionar equipamentos e níveis de alocação de pessoas adequados. Listas de verificação operacionais asseguram a prontidão para as demandas de cada dia de operações. Os níveis de vendas são analisados para proporcionar a variedade e a quantidade adequada de produtos e serviços, determinando a velocidade do atendimento para assegurar a melhor experiência do cliente.

A distinção entre padrões e metas de desempenho é importante devido a seu uso na avaliação do desempenho de funcionários, filiais ou equipes. Isso faz que tal definição seja algo altamente político. Ao separar padrões e metas, a empresa pode ser ‘rígida’ quanto a refletir as expectativas de clientes nos padrões de desempenho (isto é, certificar-se de que aquilo que os clientes esperam seja capturado nos padrões), mas realista sobre o que as equipes podem realmente entregar. Na prática, a gerência pode manter-se firme no estabelecimento dos padrões certos (isto é, de acordo com necessidades e expectativas de clientes) e ser flexível na negociação de metas de desempenho que reflitam a realidade operacional (isto é, talvez não seja possível atingir continuamente os padrões).

Essa separação entre padrões e metas é importante por três motivos, define Lovelock (2011). Primeiro, os padrões corretos (isto é, orientados ao cliente) são internalizados pela organização. Segundo, quando bem preparados, donos de processo e gerentes de departamento ou filial podem elevar as metas de desempenho pouco a pouco para alinhá-las melhor às expectativas de clientes. Terceiro, facilita a aceitação dos padrões de serviços e o apoio a eles, ao prover liberdade de ação a gerentes e outros funcionários. Empresas de serviço deveriam tentar prover alto desempenho de modo consistente em cada etapa, segundo Lovelock (2011).

A capacidade produtiva refere-se aos recursos ou ativos que uma empresa pode suar para criar bens e serviços. Em um contexto de serviço, capacidade produtiva pode assumir diversas formas, segundo Lovelock (2011):

- 1- Instalações físicas projetadas para receber clientes e utilizadas para entregar serviços de processamento de pessoas ou de estímulo mental.
- 2- Instalações físicas projetadas para armazenas ou processar bens pertencentes a clientes ou que lhes são oferecidos para venda.
- 3- Equipamentos físicos usados para processar pessoas, posses ou informações podem abranger uma imensa faixa de itens e ser muito específicos para determinada situação. Equipamentos de diagnóstico, detectores de segurança em aeroportos, cabines de pedágio, caixas eletrônicos, de bancos e ‘posições’ em uma central de atendimento estão entre os muitos itens que, se não existirem em

número suficiente para o nível de demanda, podem fazer com que o serviço se arraste.

- 4- Mão de obra, elemento fundamental de capacidade produtiva em todos os serviços de alto contato e em muitos de baixo contato. Níveis de pessoal – sejam garçons, enfermeiras ou atendentes de centrais de serviço – precisam ser suficientes para atender a demanda prevista; caso contrário, os clientes esperam ou o serviço fica apressado. Serviços profissionais, em especial, dependem de pessoal altamente qualificado para criar resultados de alto valor agregado, baseados em informação.
- 5- Infraestrutura. Muitas organizações dependem de acesso à capacidade suficiente de infraestrutura pública ou provada para entregar serviço de qualidade. Entre os problemas de capacidade dessa natureza podem figurar aerovias congestionadas que levam a restrições no tráfego aéreo, engarrafamentos em rodovias importantes e falhas no fornecimento de energia elétrica ou luz insuficiente causada por voltagem reduzida.

O sucesso financeiro em empresas de capacidade limitada decorre, em grande parte, da habilidade da gerência de utilizar capacidade produtiva – pessoal, trabalho, equipamento e instalações – do modo mais eficiente e produtivo possível. Contudo, na prática, é difícil alcançar esse ideal o tempo todo. O nível de demanda varia no tempo, muitas vezes aleatoriamente, e o tempo e o esforço requeridos para processar cada pessoa ou coisa podem variar muito em qualquer ponto do processo. Lovelock (2011) afirma que, em geral, tempos de processamento são mais variáveis para pessoas do que para objetos, refletindo níveis variáveis de preparo ('perdi meu cartão de crédito'), personalidades argumentativas versus cooperativas ('se você não me der uma mesa de frente, terei de chamar seu supervisor') e assim por diante. Além disso, tarefas de serviço nem sempre são homogêneas. Tanto em serviços profissionais quanto em consertos, tempos de diagnóstico e tratamento variam conforme a natureza dos problemas dos clientes.

Lovelock (2011) garante que gerentes podem tomar diversas providências para ajustar a capacidade conforme necessário. São elas:

- Programar períodos de parada durante períodos de baixa demanda. Para garantir que cem por cento da capacidade esteja disponível em períodos de pico, consertos e reformas devem ser executados quando se espera que a demanda seja baixa. Funcionários também devem tirar férias esses períodos. As atrações dos parques de Walt Disney World tendem a entrar em manutenção em momentos distintos do ano, e sempre em épocas de baixa temporada.
- Treinar funcionários em várias atividades. Mesmo quando o sistema de entrega de serviço parece funcionar com capacidade total, certos elementos físicos e os funcionários designados a eles tendem a ser inutilizados. Se forem treinados para executar várias atividades, eles podem ser descolados para pontos de gargalo, conforme necessário, aumentando assim, a capacidade total do sistema. Os gerentes de diversas áreas dos parques Disney têm a liberdade de remanejar seus funcionários para determinado setor que demande maior mão de obra. A Disney também costuma separar um funcionário extra para ficar ‘de reserva’, e caso haja algum problema com alguém da equipe, este funcionário imediatamente assume o posto;
- Usar funcionários de tempo parcial. A Disney contrata mão de obra extra temporária para trabalhar na alta temporada, como nos períodos de verão e festas de fim de ano.
- Convidar clientes a usar o autoserviço. Se o número de funcionários for limitado, a capacidade poderá ser ampliada e envolver clientes na produção de certas tarefas. Uma boa solução é agregar tecnologias de autoserviço, como o aplicativo para celular *My Disney Experience*, onde o usuário pode consultar

todos os horários das atrações de todos os parques, permite fazer reservas em hotéis e restaurantes, agendar *FastPass+* (serviço onde o visitante pode agendar um horário em três atrações do parque que deseja ir em determinado dia, enfrentando uma fila menor que o normal);

- Solicitar compartilhamento entre clientes. A capacidade pode ser ampliada solicitando-se aos clientes que compartilhem uma unidade de capacidade, em geral, dedicada a um indivíduo. Os restaurantes Disney de alta demanda, por exemplo, muitas vezes adotam esta prática, alocando famílias diferentes numa mesma mesa para que esta esteja completamente preenchida.
- Criar capacidade flexível. Às vezes, o problema não é a capacidade geral, mas o composto empregado para atender às necessidades de vários segmentos. Uma solução é projetar instalações físicas flexíveis. Por exemplo, as mesas de um restaurante podem ser todas de dois lugares. Quando necessário, mudam para mesas de quatro lugares, de acordo com a demanda.

4.6 ‘Nós criamos felicidade’: envolvendo o funcionário

Walt Disney World criou um ambiente que recebia funcionários de todas as culturas, religiões, gêneros, raças, etnias, condições físicas e orientação sexual. Porém, inclusão não engloba apenas a política de contratação de pessoal ou respeitar as diferenças envolvendo pessoas de culturas e vivências diversas. Significa engajar e envolver os funcionários e mostrar a eles que cada um deles é importante. Do lado de fora, um ambiente de trabalho pode aparentar ser o mais diverso possível, mas se os funcionários não são verdadeiramente respeitados, não recebem o devido valor, não são envolvidos nos objetivos da empresa e não são tratados com dignidade, você garante apenas uma aparente diversidade, não a verdadeira inclusão.

Inclusão é essencial por um simples motivo: quando cada indivíduo é importante e ele ou ela sabem que são importantes, os funcionários vão trabalhar felizes, e eles anseiam em dar o máximo de sua energia, criatividade e lealdade. O resultado é previsível: mais produtividade e satisfação, menos indiferença. Por outro lado, quando as pessoas não se sentem incluídas, elas se tornam apáticas e produzem menos que sua total capacidade. Simplificando, é importante entender que todas as pessoas querem se sentir incluídas, serem ouvidas, respeitadas e envolvidas em seu ambiente de trabalho. Querem que suas opiniões sejam ouvidas e levadas a sério. Querem saber que tem valor, ser reconhecidas como indivíduo e tratadas como tal. Por isso é extremamente importante que líderes assegurem que todas as pessoas no ambiente de trabalho - não importa a sua posição - sejam incluídas e, principalmente, que ninguém se sinta excluído.

Na Disney, as abordagens de inclusão são baseadas da seguinte forma: respeito, apreciação e dar valor a cada pessoa. Se você respeita, aprecia e dá valor a seus funcionários, como resultado, as pessoas vão fazer fila para trabalhar com você, e atuais empregados não vão querer ir embora. Isso é exatamente o que aconteceu em Walt Disney World. Funcionários convenceram seus familiares e amigos a se mudarem para Orlando e se candidatarem a posições de trabalho na empresa. É a razão pela qual a empresa tem o menor índice de rotatividade de funcionários do que qualquer outra na indústria da hospitalidade e entretenimento.

“Em qualquer ocupação ou ofício, o indivíduo desmotivado será incapaz de expressar “o mais valioso da sua contribuição”. Sem a emoção, a energia do trabalho perde-se no burocratismo e/ou sensação de ‘trabalhar apenas para continuar vivendo’, esta sim, uma terrível opção para a vida. Terá emoção maior, e mais intensa, o indivíduo que estiver fazendo o que sabe e gosta de fazer e esta possibilidade é restrita às pessoas que têm domínio absoluto de sua existência.” (MILONI, 17, 1989)

Para criar uma cultura de inclusão na organização, a Disney aplicou uma série de estratégias. Elas mostram como adotou um ambiente no qual seus funcionários são engajados, motivados e completamente comprometidos com os valores e objetivos da empresa.

Ter a certeza que cada funcionário seja significante, e que eles saibam disso. Cockerell (2008) afirma que cada um dos membros de elenco é importante para a empresa. Quando as pessoas sentem-se valorizadas pelos talentos e habilidades que elas agregam ao time, seus níveis de comprometimento aumentam. E pessoas comprometidas sentem uma forte e pessoal conexão com o trabalho que desempenham e com o time que fazem parte. Como resultado, a Disney é capaz de recrutar os melhores e mais dedicados funcionários, mantendo baixos os índices de rotatividade e problemas de disciplina.

O princípio de que cada funcionário é significante possui também outra clara vantagem: é a verdade. Se qualquer trabalho não fosse relevante, por que se preocupar em contratar alguém para fazê-lo? As batatas fritas de Walt Disney World, por exemplo, são um importante elemento de satisfação dos clientes. Quem é considerado mais importante, a pessoa que calcula quantas batatas devem ser compradas, a pessoa que processa o pedido junto ao fornecedor, a pessoa que descarrega a carga de batatas, a pessoa que frita as batatas, ou aquela que as serve aos clientes? A resposta que sempre é dada aos membros de elenco é: todos são igualmente importantes. Se algum deles não fizer o trabalho, o cliente não terá uma experiência satisfatória, e os negócios serão atingidos.

As pessoas que limpam os banheiros varrem o chão e esvaziam as lixeiras são tão importantes quanto os executivos, gerentes, diretores e supervisores. Talvez sejam até mais importantes. Aqueles que recolhem os ingressos nas entradas dos parques, os assistentes do estacionamento, recepcionistas que atendem ao telefone. Essas são as pessoas que causam as primeiras impressões nos visitantes dos parques. Muitos deles iriam passar suas férias em outro lugar se os banheiros de Walt Disney World fossem sujos ou se os funcionários que tem interação com eles fossem rudes ou não prestativos. Todos os funcionários são importantes.

A organização deve conhecer o seu time. Cada trabalhador tem diferentes motivações, prioridades, preferências e sonhos. Os funcionários vêm das mais variadas realidades e diferentes áreas do país e do mundo. Para fazê-los sentirem-se especiais, é necessário conhecer cada um deles. Conhecer suas experiências profissionais anteriores, suas vontades, talentos e habilidades, seus objetivos. Conhecer quais são seus interesses

pessoais, e aqueles que compõem a sua família. Para o funcionário, é extremamente gratificante ver que seu supervisor lembrou-se de algum detalhe sobre sua vida. É importante também ir além e encontrar maneiras de potencializar ao máximo suas habilidades e ajudá-los a atingir seus objetivos e ambições.

Muitos líderes tendem a manter distância física e psicológica de seus funcionários, acreditando que sua liderança será melhor se projetarem uma imagem de força e escondendo sua humanidade, seus defeitos e fraquezas. Para Cockerell (2013), os funcionários respeitam mais o seu líder se eles souberem quem ele realmente é.

Não significa que o líder deve dividir todos os seus mais profundos segredos, mas ter a certeza de que as pessoas ao seu redor saibam o que o motiva, o que o anima, com o que ele se importa e até mesmo as situações em que ele encontra dificuldades. Significa também reconhecer os erros e admitir quando está errado, o que é difícil, pois muitos líderes acreditam que revelando suas fraquezas, seus funcionários irão perder a confiança neles e nas suas habilidades. Porém, Cockerell (2013) afirma que quanto mais autêntico um líder é, mais a sua equipe irá respeita-lo e confiar em suas decisões e julgamentos.

É de extrema importância para todos os líderes em Walt Disney World, que eles interajam com todos ao seu redor com o mesmo respeito, sejam eles seus superiores ou subordinados. Muitos líderes demonstram-se tão imersos no seu trabalho e preocupados em passar uma imagem de comando, que passam pelos demais funcionários sem notá-los, ou pior, referem-se a apenas alguns, ignorando outros. O funcionário percebe perfeitamente quando seu líder ignora sua existência, e isso passa uma mensagem ruim de que aquele funcionário é pouco valorizado. Todos os funcionários de Walt Disney World, especialmente os gerentes e supervisores, sempre que estão andando pelos parques, fazem questão de cumprimentar o maior número de colegas de trabalho possível. Perguntar como vai o marido, se os filhos estão bem na escola, como foi a viagem feita nas férias... Mostrar um real interesse pela vida de seus companheiros de trabalho aumenta o sentimento de inclusão e influencia positivamente o desempenho dos trabalhadores.

Todo mundo quer ser ouvido e respeitado. É uma das mais básicas necessidades humanas. Fazer com que todas as vozes sejam ouvidas é crucial no processo de inclusão do funcionário.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atendimento ao cliente é mais do que um departamento ou um balcão ao qual eles levam seus problemas e reclamações. O atendimento ao cliente também não é um site na internet, um número de telefone ou uma opção oferecida em um sistema de atendimento telefônico automatizado. Nem é uma tarefa ou um dever. O atendimento ao cliente é uma responsabilidade pessoal. E não é uma responsabilidade só das pessoas chamadas de representantes de atendimento ao cliente, mas de todas as pessoas da organização, desde o CEO até o funcionário de linha de frente do cargo mais baixo e com o menor tempo na empresa. Na verdade, todas as pessoas da empresa devem ser vistas como representantes de atendimento ao cliente, pois, de uma forma ou de outra, cada uma delas afeta a qualidade da experiência do cliente e é responsável por ela. É preciso tratar todas as pessoas - fornecedores, credores, clientes internos, visitantes, colegas de trabalho - com sinceridade e respeito.

Um excelente atendimento impulsiona os resultados financeiros do negócio. Pode parecer simples, mas muitas empresas ainda têm dificuldades em entender. Muitos focam apenas no produto final, e que este por si só é suficiente. De fato, é necessário um excelente produto, porque, segundo Cockerell (2013), nem o atendimento mais extraordinário do mundo seria capaz de compensar um produto ruim. Mas, a menos que o produto seja único do tipo no planeta, a boa qualidade por si só, não vai garantir os lucros no longo prazo. O atendimento ao cliente é a melhor maneira de distinguir uma empresa ou organização de seus concorrentes. Não importa qual seja o negócio ou setor, provavelmente alguém já está oferecendo mais ou menos o mesmo produto ou serviço. Porém, oferecendo o mesmo produto e também um atendimento personalizado e autêntico, a empresa entra em vantagem. Independente do negócio, um excelente atendimento é uma vantagem competitiva que custa pouco ou nada, mas agrupa um enorme valor para o seu cliente. É também uma vantagem que não pode ser ignorada, porque no mercado altamente competitivo dos dias de hoje, os clientes irão se dirigir a outro estabelecimento sem nenhuma culpa, se o atendimento não estiver a altura.

O princípio das quatro chaves principais constroem todas as decisões tomadas pelos funcionários Disney. Os funcionários sentem-se mais seguros ao ter um modelo a seguir, principalmente com a segurança em primeiro lugar em qualquer decisão. Após elas, vêm os princípios que são mais diretamente apreciados pelos visitantes do parque, cortesia, espetáculo e eficiência. As quatro chaves andam de mãos dadas e são a base da construção da experiência que o visitante vai vivenciar durante sua estadia em Walt Disney World.

A maioria dos clientes já espera produtos e serviços de qualidade. Esse já é o mínimo comum. Mas, quando um funcionário Disney, por exemplo, ao avistar uma criança chorando, dirige-se a ela com um adesivo do Mickey “enviado diretamente a ela pelo próprio Mickey Mouse”, ele está excedendo as expectativas daquela família, algo que a concorrência terá muita dificuldade em imitar. O atendimento ao cliente Disney envolve a experiência como um todo, desde o momento em que uma pessoa entre no site ou pela porta da loja até o momento em que ela sai. É o atendimento ao cliente que garante um toque de humanidade a toda experiência. Nas empresas mais bem sucedidas do mundo, o elemento emocional é tão importante quanto o dinheiro em si. É por isso que o atendimento ao cliente deve ser prestado não apenas com competência, mas também com respeito, sinceridade e interesse.

“Marketing é a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas” (KOTLER, 2000), porém é importante reforçar a fidelização na marca na mente de clientes e convidados. Ou seja, a empresa deve ter um conhecimento de seu público, a ponto de todos que fazem parte dela ter a mesma visão do produto e do serviço que seus admiradores. Neste universo competitivo, Walt Disney World fez questão de focar seus recursos no seu relacionamento com seus visitantes.

Concluímos que todas as pessoas de uma empresa são importantes e deve ser considerada uma parte do departamento de atendimento ao cliente. Não importa se você é o CEO da sua empresa, um gerente de nível médio ou o chefe de um pequeno departamento, atribuis aos membros da sua equipe e a si mesmo, responsabilidades e cargos que refletem a função essencial de agradar o cliente.

Um excelente atendimento não sai mais caro do que um atendimento medíocre ou insatisfatório, mas os retornos são indiscutivelmente espetaculares. Dessa forma, o investimento no atendimento ao cliente, incorporando-o a descrição de cargo de todos os funcionários e adotando-os como um importante orientado para toda a operação.

REFERÊNCIAS

- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994
- COCKERELL, Lee. **A magia do atendimento: as 39 regras essenciais para garantir serviços excepcionais.** 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- COCKERELL, Lee. **Creating Magic: 10 common sense leadership strategies from a life at Disney.** Nova York, Estados Unidos: Doubleday, 2008.
- CREATIVE, TH. **Theme Park History: A short history of Walt Disney World's Magic Kingdom.** Theme Park Insider, Estados Unidos; 27 de julho de 2012. Disponível em: <<http://www.themeparkinsider.com/flume/201307/3580/>> Data de Acesso: 01 de março de 2016.
- DISNEY INSTITUTE. **O jeito Disney de encantar os clientes: do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar.** 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- FRANCE, Van Asdale. **Window on main street: 35 years of creating happiness at Disneyland Park.** Nashua, NH: Laughter Publications; Starbur Press, 1991
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000
- LIPP, Doug. **Academia Disney: o programa de treinamento de uma das mais poderosas do mundo.** 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- LOVELOCK, Christopher. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologias e estratégia.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MILIONI, B. **Marketing do treinamento.** São Paulo: Nobel, 1989.
- MURPHY, Anthony. **Theme Park History: A short history of Epcot.** Theme Park Insider, Estados Unidos; 04 de agosto de 2013. Disponível em: <<http://www.themeparkinsider.com/flume/201308/3591>> Data de acesso: 01 de março de 2016.

NILES, Robert. **Theme Park History: A short history of Disney's Animal Kingdom.** Theme Park Insider, Estados Unidos; 23 de agosto de 2013. Disponível em: <<http://www.themeparkinsider.com/flume/201308/3621>> Data de acesso: 01 de março de 2016.

NILES, Robert. **Theme Park History: A short history of Disney's Hollywood Studios.** Theme Park Insider, Estados Unidos; 11 de agosto de 2013. Disponível em <<http://www.themeparkinsider.com/flume/201308/3600>> Data de acesso: 01 de março de 2016.

NILES, Robert. **Theme Park History: A short history of Disneyland.** Theme Park Insider, Estados Unidos; 19 de junho de 2013. Disponível em: <<http://www.themeparkinsider.com/flume/201306/3530>> Data de acesso: 01 de março de 2016.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

WEIL, Pierre. TOMPAKOW, Roland. **O Corpo Fala.** Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1986

ANEXO

Figura 1 - Magic Kingdom



Fonte: www.loucoporviagens.com.br. Acessado em 04 de março de 2016

Figura 2 - Epcot



Fonte: www.viajecomigo.tur.br. Acessado em 04 de março de 2016

Figura 3 - Disney's Hollywood Studios



Fonte: www.disneytouristblog.com. Acessado em 04 de março de 2016.

Figura 4 - Animal Kingdom



Fonte: www.vivaorlando.com.br. Acessado em 04 de março de 2016

Figura 5 - Disneylândia



Fonte: www.undercovertourist.com. Acessado em 04 de março de 2016

Figura 6 - As quatro chaves



Fonte: www.disneyprogramsblog.com. Acessado em 04 de março de 2016

Figura 7 - Disney Look Feminino



Fonte: www.netoicp.blogspot.com.br. Acessado em 04 de março de 2016

Figura 8 - O Disney Look Masculino



Fonte: www.netoicp.blogspot.com.br. Acessado em 04 de março de 2016