



# O Jeito Disney de Encantar os Clientes

Uma das maneiras de encontrar o sucesso é se espelhar nos grandes. Estudar suas histórias, entender suas técnicas e aprender com seus erros e acertos. Walt Disney foi um deles, um sonhador que conseguiu levar o entretenimento a um nível completamente novo.

Por trás de seus sonhos, suas animações e seu parque, ele se agarrou a uma ideia simples: tudo precisava ser apresentado como um espetáculo. E para que um espetáculo seja bom, ele precisa ser mágico. Aí reside a maior especialidade de Walt: criar a magia.

Curioso para saber como ele era capaz de fazer isso? Como suas empresas continuam criando magia até hoje? Como aplicá-la ao seu negócio, seja ele qual for?

Certo, então deixe o espetáculo começar.

## Incorpore a magia prática

Em uma apresentação de mágica, a plateia observa atenta enquanto o ilusionista executa seus movimentos previamente pensados, de modo que a ilusão seja criada. Ali, a magia aparece sob duas formas:

para a plateia, ela é o encantamento, o resultado; para o ilusionista, ela é a execução do truque, a prática.

Se você quiser tratar o seu negócio como um grande espetáculo, precisa ser capaz de executar essa magia prática. Mas talvez pense que em seu ramo não há espaço para algo assim...

Calma, não deixe a palavra enganar você. A Disney enfrenta, apoiada na magia, desafios comuns a qualquer organização:

- encontrar e treinar mão-de-obra;
- firmar parcerias;
- lidar com a concorrência;
- e elevar os níveis de satisfação dos clientes.

No livro *O Espetáculo dos Negócios*, B. Joseph Pine II e James Gilmore dizem que a economia está passando por um processo de mudança. Está deixando de ser industrial e padronizada para valorizar a experiência do consumidor. Valorizar a experiência significa fazer o possível para que, mesmo depois que o trabalho se encerre, o espetáculo permaneça na memória dos envolvidos.

E para criar boas experiências, você precisa que seu espetáculo encante as pessoas. Você precisa da magia prática.

A importância das palavras: sim, a linguagem importa. Tanto que, no universo de atendimento da Disney, palavras especiais são utilizadas para se referir a determinados elementos.

Clientes são chamados de “convidados”, funcionários de “membros do elenco”. Qualquer interação entre eles é um “espetáculo”. Isso é fundamental para que a magia seja sustentada em todos os

momentos, principalmente na mente de cada um dos responsáveis por criá-la.

Um membro do elenco sabe que precisa encantar um convidado. E encantar significa primeiro satisfazer e então exceder as expectativas dele.

Se você for passar um dia fazendo compras no Downtown Disney, vai perceber que o caixa terá o trabalho adicional de descobrir quem é você e se está hospedado no resort. Assim, ele pode sugerir que você retorne com um barco gratuito e oferecer um mapa para chegar nas docas.

Criar a magia prática é isso: exceder as expectativas e administrar os detalhes. Mas antes de excedê-las, você precisa conhecê-las.

## **Entenda o que os clientes querem**

Guestologia é um neologismo inventado por Walt Disney. Ele vem guest, “convidado” em inglês, e significa, portanto, o estudo dos clientes. Envolve descobrir quem eles são e o que eles querem.

Desde os primórdios dos seus negócios, Walt aprendeu a validar suas ideias diretamente com o público. Ele não conseguiu nenhum patrocinador para sua primeira animação porque ninguém na indústria audiovisual estava interessado nela. Mas isso não o impediu de mostrá-la para quem realmente importava: o público. E a animação foi um sucesso.

Anos mais tarde, quando fundou a Disneylândia, ele levou esse conceito para dentro do parque. Pedia para os membros do elenco

prestarem atenção no que os convidados diziam, para ficarem na fila com as pessoas e almoçarem com elas.

São os convidados que dizem o que está certo e o que está errado; o que querem e o que não estão gostando. O parque é feito para eles, afinal.

Com o tempo, essa coleta de informações foi aperfeiçoada e formalizada. Veja:

- levantamentos são feitos nos portões do parque e em outros pontos de acesso;
- “postos de escuta” estão espalhados para responder perguntas e solucionar problemas;
- cartões de comentários são distribuídos aos visitantes;
- membros do elenco são treinados para observar e transmitir as opiniões dos convidados;
- clientes ocultos fazem compras para conferir o atendimento.

É importante também estar atento para as mudanças. As pessoas mudam e assim também mudam suas expectativas. Por isso é crucial coletar informações em vários momentos durante a experiência de um convidado.

Porém, não basta apenas coletá-las, é preciso saber interpretá-las. Para tanto, os dados podem ser divididos em dois grandes grupos: demográficos e psicográficos.

### **Fatores Demográficos:**

são os dados referentes a quem exatamente são os clientes: de onde vêm, quantos anos têm, qual a renda média (e o quanto estão

dispostos a gastar). Em suma, cultura, etnia, idade, sexo e classe social.

O interessante é que, ao definir quem são eles, você automaticamente sabe quem eles não são. E isso permite que você altere o atendimento, e até estratégias de marketing, para focar no público certo.

### **Fatores Psicográficos:**

são os dados referentes ao psicológico dos clientes: o que precisam, o que querem, o que pensam a respeito do seu negócio e quais emoções vivenciam durante a experiência oferecida. Na Disney, esses fatores são chamados de Bússola da Guestologia, formada por quatro pontos: necessidades, desejos, estereótipos e emoções.

A necessidade é o que os clientes precisam. Ela é atendida diretamente pelo seu produto ou serviço, a experiência que você oferece. Quem vai para a Disneylândia quer férias, quem vai a uma concessionária quer um carro.

Os desejos são propósitos mais profundos, aquilo que está por trás da necessidade. O que seus clientes esperam ao ter suas necessidades atendidas? Quem quer férias pode desejar ter memórias duradouras, assim como quem quer um carro pode desejar velocidade, status ou economia.

Os estereótipos são todos aqueles pensamentos que os clientes possuem de seu negócio antes de conhecê-lo. É através deles que você consegue delimitar expectativas e objeções.

As emoções são aquilo que seus clientes vivenciam enquanto estão em contato com o seu negócio. Elas são um indicativo valioso para o que pode ou não estar funcionando.

## **Baseie-se no ciclo do atendimento de qualidade**

A estrutura do atendimento da Disney é centrada no convidado. Imagine uma espiral que parta dele e que passe por um tema, padrões e sistemas, todos integrados para que o atendimento ocorra com qualidade. Tema, padrões, sistemas e integração possuem significados específicos nesse ciclo.

Tema: esclarece o propósito do atendimento, estabelece um objetivo.

Padrões: critérios que definem se o tema é atingido ou não.

Sistemas: canais pelos quais os padrões são satisfeitos. São eles: elenco, cenários e processos, discutidos adiante.

Integração: o conjunto de tema, padrões, sistemas e suas relações.

## **Estabeleça um tema de atendimento**

“Criamos felicidade proporcionando o melhor em entretenimento para pessoas de todas as idades, por toda parte.”

Esse é o tema da Disney. E observando-o com cuidado é possível perceber que ele estabelece um objetivo, transmite uma mensagem interna e cria uma imagem para o negócio.

Para que isso ocorra, o tema precisa ter três partes bem definidas: uma missão, a maneira como ela é atendida e quem é o seu alvo. A missão da Disney é “criar felicidade”, que é atendida

“proporcionando o melhor em entretenimento” e almeja atingir “pessoas de todas as idades, por toda parte”.

Depois de definido um tema, saiba que ele não é eterno. A Disney fez pequenas mudanças ao longo dos anos; inicialmente ele era um simples “nós criamos felicidade”. No entanto, um bom tema muda devagar e jamais é completamente atingido. Mais do que uma meta, ele é uma direção a ser seguida.

## **Defina os padrões de atendimento**

Segurança, cortesia, espetáculo e eficiência. Os padrões de atendimento da Disney são os seus valores, aquilo que os membros de elenco precisam prezar para que o tema seja satisfeito. Baseado neles é que o atendimento é definido como um “bom show” ou um “show ruim”, expressões amplamente utilizadas entre os membros do elenco.

Mas definir esses valores não é o suficiente. É preciso ter em mente as regras que os definem e os façam ser cumpridos.

**Segurança:** promover a paz de espírito e o bem-estar dos convidados. As medidas de segurança no parque são superiores às exigidas pelas normas, existe um pessoal dedicado apenas à segurança e os membros do elenco são treinados nos procedimentos específicos de cada área do parque. Além disso, os engenheiros nunca estão satisfeitos com uma chance de falha de um em um milhão.

**Cortesia:** tratar as pessoas como elas querem ser tratadas, com reconhecimento e respeito por suas emoções, habilidades e culturas. O treinamento dos membros de elenco os deixam preparados para

lidar com situações diversas, sempre com cortesia. Se você estiver em Orlando, por exemplo, é fácil identificar alguém que trabalha para a Disney ao perguntar por informações: se a pessoa responder apontando com mais de dois dedos e a mão aberta é provável que seja um membro do elenco. Isso porque eles sabem que em algumas culturas apontar com um dedo é indelicado.

Espetáculo: manter um entretenimento excepcional e ininterrupto. Isso significa manter o convidado imerso na fantasia criada, sem perturbações. Certa vez, Walt Disney viu um publicitário com um carro na área do Velho Oeste e ficou indignado: “O que você está fazendo com um carro em 1860?”.

Eficiência: maximizar o uso dos parques pelos convidados. O tempo de visita é limitado, portanto, precisa ser otimizado. Para isso há os monotrilhos Mark VI, que ajudam a levar os convidados de uma área a outra do parque, e os Omnimovers, que mantêm as filas em movimento o dia inteiro.

No entanto, apenas esclarecer os valores e as regras ainda pode gerar conflitos durante um atendimento. Se um convidado com um andador precisar entrar em uma plataforma móvel, o que o membro de elenco responsável deveria fazer? Reduzir a velocidade da plataforma e prezar pela segurança, ou deixar que o convidado se vire e prezar pela eficiência?

Para resolver essas questões é que os valores devem ser priorizados. A prioridade dos padrões de atendimento da Disney segue a ordem em que eles foram apresentados: segurança, cortesia, espetáculo e eficiência. Assim, no exemplo do convidado com o andador, o



membro do elenco não teria dúvida de que deveria reduzir a velocidade da plataforma.

## **Prepare o elenco**

Os funcionários precisam estar cientes de que seus papéis são fundamentais para sustentar a magia prática. Precisam sentir que fazem parte de uma família, que compartilham algo especial, e jamais devem se sentir indiferentes a qualquer elemento que ameace a magia.

Para isso é preciso saber escalá-los e treiná-los.

Primeiras Impressões: antes que eles possam criar e sustentar a magia, precisam primeiro experimentá-la e entender o que ela significa. Primeiras impressões são importantes nesse quesito. Elas são fortes e duradouras, e devem transmitir ao futuro membro do elenco a mesma sensação que ele terá de criar nos convidados.

O primeiro contato que os novos contratados têm com o parque é através de um prédio especial projetado apenas para membros do elenco. Toda a decoração foi pensada para causar uma impressão mágica. Para acentuá-la, o balcão de recepção foi colocado nos fundos do segundo andar do edifício, obrigando o novo contratado a caminhar pelo interior e deixar-se surpreender.

Treinamento do Elenco: os novos membros do elenco começam passando por uma audição. Na linguagem Disney, isso significa uma entrevista.

Em seguida, vão para o programa de orientação Traditions, no qual a cultura do parque é transmitida: linguagem, símbolos, valores e comportamentos. O programa também cria empolgação pelo

trabalho e apresenta as normas de segurança.

Comunicar primeiro a cultura do seu negócio é mais importante do que as papeladas burocráticas.

Comportamentos em um Atendimento: novos membros precisam aprender quais sutilezas podem separar um “bom show” de um “show ruim”. Muito disso vem da postura adotada pelo membro do elenco durante o atendimento. Portanto, a Disney apresenta um apanhado de comportamentos que ajudam a transmitir cortesia.

- fazer contato visual e sorrir;
- cumprimentar e dar as boas-vindas a cada e todo convidado;
- proporcionar imediata recuperação do atendimento (solucionar uma falha);
- manter linguagem corporal apropriada o tempo todo;
- preservar a experiência mágica para o convidado;
- agradecer cada e todo convidado.

Culturas Locais: alguns negócios possuem uma gama diversificada de produtos e serviços. Nesses casos é interessante fornecer liberdade para cada segmento ter sua própria versão de tema, padrões e sistemas. Claro, desde que estejam alinhados com os definidos para a organização como um todo.

Dicas para implementar uma cultura de atendimento:

- Mantenha a simplicidade e deixe espaço para a personalidade de cada um.
- Faça com que ela seja aderida por todos; principalmente os cargos mais altos, para servirem de exemplo.

- Faça com que ela seja mensurável; crie parâmetros para avaliar a implementação.
- Proporcione treinamento apropriado.
- Solicite opiniões e ideias da equipe.
- Reconheça e recompense o desempenho.

## **Monte o cenário**

Seja qual for o seu negócio, você sempre estará contando uma história para o seu cliente. E para que ela seja congruente, o plano de fundo precisa sustentar a magia.

Esse plano de fundo pode ser o ambiente de um parque, o design de um anúncio ou um site de vendas. Não importa. Há sempre um cenário por trás de um espetáculo.

R. Buckminster Fuller disse certa vez que “não se pode mudar as pessoas. Mas, se você mudar o ambiente no qual as pessoas estão, elas mudarão”. E Walt Disney levou isso ao extremo, dedicando tanto esforço aos cenários quanto às atrações principais. Tanto que seus hotéis chegam a ser um entretenimento por si só.

Mas não bastou apenas construir um bom cenário, foi preciso isolá-lo de elementos externos. Walt fez questão de construir um muro ao redor dos parques não só para delimitar as fronteiras, mas também para impedir que a magia fosse perturbada. Os convidados não precisam que uma estrada ou um edifício de fora os lembrem de que estão no mesmo mundo em que vivem suas vidas normais.

É importante ter alguns pontos em mente:

**O cenário transmite uma mensagem:** essa mensagem precisa reforçar a história que você está contando. Se isso não for verdade, mude a história ou mude o cenário, mas mantenha-os congruentes.

Para captar a mensagem que seu cenário transmite, você precisa enxergá-lo aos olhos dos convidados. Um bom exercício é prestar atenção em alguma loja da qual você seja cliente e tentar compreender as mensagens que o ambiente te fornece. Em seguida, com essa mesma percepção, encare o cenário do seu negócio.

Os imagineers, engenheiros criativos da Disney, costumam andar pelo parque de joelhos para ter a visão aproximada de uma criança.

**O cenário orienta a experiência do convidado:** ele é responsável por dizer onde os convidados estão e para onde estão indo. Essas orientações podem ser tanto diretas, como as placas de sinalização, quanto indiretas, através de um marco que atraia o olhar das pessoas ou de padronizações estéticas.

Prestar atenção nas área de transição entre cenários também é importante. São elas que preparam o convidado a receber as mensagens do próximo ambiente.

Alguns exemplos:

- Sobre o entroncamento central, que serve de acesso para todas as áreas do parque, está o Castelo da Cinderela. Essa é a construção mais visível, servindo, portanto, como um ímã visual e ponto de referência.
- Carrinhos de sorvete são azuis e de pipocas, vermelhos.
- Lixeiras, maçanetas, textura do chão e outros detalhes são todos diferentes para cada área do parque.

- A transição entre as áreas é ininterrupta e gradual. Folhagens, cores, música e arquitetura se misturam, cedendo lugar aos poucos para o novo cenário.
- O espaço entre uma área qualquer e uma periférica, como o estacionamento ou salas de espera, são cuidados com atenção. Como os convidados não esperam muito desses espaços, qualquer investimento consegue impressões excepcionais.

O cenário deve envolver todos os sentidos:

- Visão: o que você vê é tão importante quanto o que você não vê; assim, as linhas de visão de qualquer ponto da propriedade são cuidadosamente planejadas.
- Audição: as músicas ambientes ajudam a evocar emoções e a manter a experiência na cabeça do convidado. São elas que ele irá assobiar ao sair da atração.
- Olfato: os cheiros também ajudam a evocar emoções. Mesmo que não se venda muita pipoca às 8h30 da manhã, os pipoqueiros já estão estourando o milho na entrada do parque. Isso ajuda a transmitir a mensagem de que os convidados estão entrando em um “filme vivo”.
- Tato: cada área possui uma calçada diferente, de modo que seja capaz de sentir pelos pés a transição do ambiente. Além disso, a Disney leva bastante em conta a sensação da água para intensificar as experiências; em muitas atrações ela é respingada nos usuários.
- Paladar: há restaurantes com comidas típicas de quase todos os lugares do mundo.

**O cenário deve separar palco de bastidor:** existem áreas destinadas a funções que não envolvem os clientes. E essas áreas devem ser separadas das demais, pois:

- Qualquer coisa que não sustente ou melhore o espetáculo, o prejudica.
- É uma despesa desnecessária manter os bastidores no mesmo padrão do palco.
- A presença dos convidados nos lugares em que funcionários estão trabalhando por trás das cenas é uma distração.

No caso da Disney, o parque foi construído sobre um pântano e precisou ser elevado. Existem áreas por debaixo dele que serve para deslocamento dos membros de elenco. Além de túneis superiores separados do palco por tapumes e muros.

**O cenário precisa ser preservado:** Um cenário com uma má manutenção é tão ruim quanto um cenário mal projetado. Por isso ele precisa ser constantemente limpo, protegido de danos e de deteriorações pelo uso.

## **Planeje os processos**

Processos são ações combinadas para produzir um resultado. Para a Disney, o processo é como um motor a vapor: os pistões são movidos por uma combustão que ocorre externa a ele, nas caldeiras. E essa combustão só pode vir dos convidados.

Com essa analogia em mente, um processo passa por pontos de combustão, que nada mais são do que etapas que dependem da

reação do convidado. São nesses pontos de combustão que os problemas aparecem.

Os mais comuns são:

- Tempo de espera: otimize a velocidade dos seus processos e ofereça uma estimativa da duração. Dessa forma, os convidados podem decidir sozinhos se devem ou não esperar naquele momento.
- Comunicação entre elenco e convidado: forneça informações apropriada a todos os membros do elenco; qualquer um deve ser capaz de tirar as dúvidas frequentes de um convidado.
- Atenção especial: seus convidados não são todos iguais e alguns requerem atendimento especial. Portanto, identifique quem eles são e crie processos diferentes para atendê-los. Para a Disney isso significou pensar na comunicação com estrangeiros, entender o ponto de vista das crianças e se ajustar às necessidades de portadores de deficiência.

Você deve estar sempre de olho em seus processos e apto a depurá-los tão logo um problema surja. Essa análise deve ser capaz de identificar processos falhos, que não atingem o resultado proposto; processos obsoletos, que precisam ser atualizados; e processos criados pelos convidados.

Se alguém está em seu ambiente e perde a carteira, ele irá querer encontrá-la. Esse é um processo que parte do convidado, baseado em um problema que ele mesmo criou. Os membros do elenco da Disney, por exemplo, carregam uma pochete trazendo soluções para problemas comuns: um óleo lubrificante para passar na rodinha de um carrinho de bebê ou um kit para consertar um óculos.

## Mantenha tudo integrado

Uma integração de qualidade faz com que o conjunto valha mais do que a soma das partes. Mas para isso, os elementos precisam ser corretamente integrados. É possível melhorar um à custa de outro: os carrinhos da Haunted Mansion, por exemplo, podiam ser mais rápidos e acelerar o fluxo de convidados, porém isso faria com que o espetáculo não fosse bem apreciado.

A integração precisa entregar os padrões de atendimento, priorizados, através do elenco, cenário e processos. Então um bom ponto de partida é pensar qual desses canais satisfaz melhor os seus padrões.

A cortesia é entregue principalmente pelo elenco; o espetáculo, pelo cenário; e a eficiência, pelos processos. Não significa que os outros canais não contribuem, apenas que possuem um peso menor. Como regra geral: satisfaça as expectativas através do canal principal e as exceda com os demais.

- **Matriz de Integração:** para enxergar a maneira como cada sistema satisfaz um padrão de atendimento, a Disney monta uma Matriz de Integração: uma tabela com os padrões listados nas linhas e os sistemas em colunas. Cada quadro da tabela deve ser preenchido com a resposta para: “Como esse sistema atenderá esse padrão?”. Por exemplo, “Como o elenco atenderá a segurança?”.
- **Características de um Atendimento:** Existem inúmeras respostas para aquela pergunta. E uma maneira de avaliar a qualidade delas é pensando nas características que um atendimento deve ter: alto contato, alto espetáculo e alta tecnologia. Cada



atendimento deve elevá-las ao máximo.

Alto contato significa incorporar interação à experiência do convidado; alto espetáculo é incorporar apresentações memoráveis; e alta tecnologia é incorporar velocidade, precisão e competência.

- Storyboard: Para planejar a implementação de novas soluções, utilize um storyboard. Os imagineers costumam dizer que “o primeiro passo no desenvolvimento de um mundo tridimensional é vê-lo em storyboards bidimensionais”. E eles nada mais são do que uma sequência de desenhos que ilustra a solução imaginada.

**FONTE:** 12MIN