

**UNIVERSIDADE VEIGA DE ALMEIDA  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM MARKETING  
VINÍCIUS CRUZ MARQUES**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: CLIENTOLOGIA**

**Rio de Janeiro/RJ**

**2019.1**

**VINÍCIUS CRUZ MARQUES**

**Marketing de Racionamento: Clientologia**

Trabalho de Projeto de Pesquisa  
apresentado à Universidade Veiga de  
Almeida como requisito parcial à  
obtenção de conclusão do Curso  
Superior de tecnologia em Marketing.

Orientador: Alívia Ramos de Souza

**Rio de Janeiro/RJ**

**2019.1**

VINÍCIUS CRUZ MARQUES  
MARKETING DE RELACIONAMENTO: CLIENTOLOGIA

UNIVERSIDADE VEIGA DE ALMEIDA

Aprovado em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Grau Final: \_\_\_\_\_

Orientador: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nome Titulação e assinatura do componente/Banca  
Nome da Instituição

Grau: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nome Titulação e assinatura do componente/Banca  
Nome da Instituição

Grau: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nome Titulação e assinatura do componente/Banca  
Nome da Instituição

Grau: \_\_\_\_\_

Dedico este trabalho de conclusão de curso aos meus professores, que me auxiliaram no conhecimento e serviram de exemplo como aluno e profissional e aos meus pais, tios, irmã e amigos por todo o apoio, incentivo e por serem tão importantes nessa caminhada. Minha eterna gratidão, carinho e respeito.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente minha família, que sempre me apoiou em toda minha trajetória.

Aos meus pais Gilson Marques e Celia Marques, sempre me apoiaram em todos os meus objetivos e que sem eles eu não estaria terminando a faculdade.

À minha irmã Cristiane Marques, que me auxiliou na escolha do tema e dos livros para o TCC.

Aos meus tios Pedro e Rosângela, que sempre me incentivaram a crescer e melhorar e são um exemplo de força.

Meus amigos de faculdade Douglas, Wallace, Wanessa, Camila e Beatriz, que sem eles eu não teria conseguido passar por todos os trabalhos e problemas que ocorreram durante o período letivo.

Aos meus amigos de infância que sempre me apoiaram, me deram força nos momentos difíceis e estiveram comigo sendo um alicerce e uma segunda família.

Aos meus professores, que mostraram um novo olhar sobre o marketing e aumentaram ainda mais minha vontade de exercer a profissão.

“You can design and create, and build the most wonderful place in the world. But it takes people to make the dream a reality.”

Walt Disney

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	16
Figura 1	19
Quadro 2	20
Quadro 3	22
Quadro 4	23
Figura 2	24
Figura 3	26
Figura 4	27
Quadro 5	28
Quadro 6	29
Quadro 7	43
Quadro 8	43

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	36
Gráfico 2	37
Gráfico 3	38
Gráfico 4	38
Gráfico 5	40



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	18
Tabela 2	21

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem como primeiro objetivo explicar as mudanças que houveram do Marketing 1.0, passando pelo Marketing 2.0 e chegando no Marketing 3.0, explicar a importância do Marketing 3.0, suas características e sua aplicação. Também serão apresentadas algumas orientações pelas quais o marketing se guia e quais os envolvidos no processo direta e indiretamente. Ao abordar o tema clientologia, possui como segundo objetivo a introdução de um termo não muito conhecido, porém, já aplicado em algumas empresas de maneira não acertiva. Nele será explicado o conceito, suas características, algumas regras importantes e como funciona, utilizando a empresa de Walt Disney como referência. Para embasar em dados as teorias apresentadas, foi feita uma pesquisa quantitativa sobre a opinião de cinquenta clientes sobre a qualidade de serviço prestado no parque Walt Disney World. Após a coleta desses dados, foi feita uma análise geral dos melhores e dos piores resultados e também há um entendimento individual de cada questão respondida, para que assim exista um real entendimento e comprovação da eficiência e necessidade da implementação da clientologia em uma empresa.

**Palavra-Chave:** Marketing. Clientologia. Cliente. Disney.

## **ABSTRACT**

*This course conclusion work has as first objective explaining the changes that occurred from Marketing 1.0 through Marketing 2.0 to Marketing 3.0 explaining the importance its characteristics and application of Marketing 3.0. It will also present some guidelines by which marketing is guided and who is involved in the process directly and indirectly. In addressing the topic of guestology the second objective is to introduce of a little-known term, but already applied in some companies in a non-correct way. In it will be explained the concept, its characteristics, some important rules and how to work, using the Walt Disney company as a reference. To substantiate the theories presented in the data, a quantitative survey was done on the opinion of fifty clients about the quality of service provided at Walt Disney World. After collecting these data, a general analysis of the best and the worst results was done and there is also an individual understanding of each question answered, so that there is a real understanding and proof of the efficiency and need to implement the guestology in a company.*

**Keywords:** *Marketing. Guestology. Client. Disney.*

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
Objetivo .....	12
Metodologia .....	12
Justificativa .....	12
Estrutura do TCC – Trabalho de conclusão de curso.....	13
<b>1 – MARKETING 3.0</b> .....	14
1.1 – O que é marketing.....	14
1.2 – Evolução do Marketing 1.0 para o Marketing 3.0 .....	16
1.3 – Orientações do Marketing .....	19
<b>2 – CLIENTOLOGIA</b> .....	24
2.1 – O que é Clientologia .....	24
2.2 – Importantes regras .....	29
<b>3 – ESTUDO DE CASO WALT DISNEY WORLD</b> .....	33
3.1 – Método de Pesquisa.....	33
3.2 – Análise de resultados .....	34
3.3 – Análise individual.....	38
<b>ANEXOS</b> .....	42
<b>CONCLUSÃO</b> .....	48
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	50

## **INTRODUÇÃO**

O marketing de relacionamento e a fidelização dos clientes são estratégias fundamentais para que as empresas continuem crescendo, mantenham-se no mercado e obtenham o sucesso a longo prazo. O marketing de relacionamento nada mais é do que a criação, a manutenção e o melhoramento de como ela se relaciona com seus clientes. Esta estratégia se dá necessária pela alta competitividade e maior exigência dos clientes, por isso, é necessário que as empresas se dediquem em manter os clientes existentes e criando relacionamentos lucrativos, duradouros e de confiança.

### **Objetivo**

Tem-se como objetivo apresentar o conceito de Clientologia, a importância de focar na experiência do cliente para que exista a fidelização, mostrar a aplicação deste novo conceito através do estudo de caso.

Esse TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) terá como objetivo mostrar a importância de focar nos interesses do cliente, introduzir o conceito de Clientologia e explicar sua importância, demonstrar, por meio de um estudo de caso, sua utilização e os benefícios para a empresa.

### **Metodologia**

O método de abordagem utilizado será por meio de bibliografia e internet, com informações referentes ao marketing de relacionamento, clientologia e a empresa de Walt Disney.

### **Justificativa**

Justifica-se a escolha do tema a fim de analisar, identificar e entender melhor este novo conceito do marketing de relacionamento, que tem como principal objetivo melhorar a experiência do cliente durante a pré compra, a fase de utilização do serviço e no pós compra, fazendo assim com que aumente a satisfação e a fidelização dos

clientes, além de ser uma exigência da Universidade Veiga de Almeida para a conclusão do curso.

### **Estrutura do TCC – Trabalho de conclusão de curso**

O TCC – Trabalho de Conclusão de Curso será constituído de três capítulos:

No primeiro capítulo será apresentado o conceito de marketing, o que é, como funciona e como mudou até o marketing 3.0.

No segundo capítulo será explicado o conceito de Clientologia, sua origem, sua aplicação, a necessidade que existe atualmente na sua implementação.

O terceiro capítulo será um estudo de caso sobre a implementação da Clientologia no universo Walt Disney, onde será mostrado suas vantagens na prática.

A estrutura do trabalho se dá pela introdução, objetivo, justificativa, metodologia, teorias, estudo de caso, conclusões e bibliografia referenciada.

## 1 – MARKETING 3.0

O Marketing 3.0 é a evolução do marketing para começar a ver o cliente como seu foco principal. Mudando de acordo com as gerações, existe a necessidade de um redescobrimto no foco do marketing para que seja melhor aplicado e as empresas possuam uma maior competitividade no mercado.

### 1.1 – O que é marketing

A do marketing de acordo com AMA (*AMERICAN MARKETING ASSOCIATION*) para que assim seja possível ter um melhor entendimento dos seus objetivos e características. “É a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral.” (AMA – Julho 2013). O conceito de marketing tem como objetivo satisfazer esses clientes antes de visar a lucratividade. Por mais que seja uma das mais importantes, ela possui certas limitações, como por exemplo não pensar nos *stakeholders*, não reconhece se os concorrentes fornecem opções mais interessantes, sejam por preço ou eficiência. Dados esses limites, entende-se que ela não satisfaz por completo a competitividade requerida no mercado. Por isso é necessário que haja a aplicação, em conjunto, do marketing voltado para o valor.

Tendo em vista esta definição, entende-se que o marketing é, essencialmente, o desenvolvimento de uma troca entre organização e cliente com o intuito de trazer benefícios para ambas as partes. Estas trocas podem visar ou não lucros. Os clientes podem ser divididos em duas partes, a primeira sendo os compradores organizacionais e a segunda os consumidores. De acordo com Gilbert A. Churchil e J. Paul Peter, no livro *Marketing: Criando valor para os clientes*, os consumidores são os que compram bens materiais e serviços para o uso próprio ou para dar a terceiros. Entre eles encontram-se indivíduos e famílias que participam desta troca para satisfazer seus desejos e suas necessidades básicas, mudas sua qualidade de vida e resolver problemas. Já os compradores organizacionais, são pessoas que participam da troca em nome de organizações e empresas, órgãos governamentais ou outras instituições. Suas compras são de serviços e bens materiais com a finalidade de fazer com que os objetivos de seus representantes sejam alcançados ou para a revenda a outras organizações ou consumidores. Gilbert A. Churchil também define que estas

compras são divididas em duas categorias, necessidade e desejos. As necessidades são os serviços ou bens indispensáveis para que a empresa ou o consumidor sobrevivam, como por exemplo água para os consumidores e computadores para as empresas. Já os desejos são os bens e serviços que são apenas para satisfazer as vontades dos consumidores que não são essenciais para a sobrevivência ou que geram uma vontade de algo específico para satisfazer suas necessidades básicas, como uma calça de uma marca específica que está na moda ou uma tatuagem. Para que a troca seja considerada sem fins lucrativos, tudo que é arrecadado nela deve ser utilizado para cobrir os gastos gerados pelo fornecedor do serviço ou produto.

Os tipos de marketing descritos no quadro 1 podem ser utilizados para ambos os fins. Por existirem mais campanhas voltadas para fins lucrativos, existe um maior conhecimento sobre essa área, porém, essas estratégias podem ser utilizadas também para as campanhas sem fins lucrativos.

**Quadro 1 - Principais tipos de Marketing**

Tipo	Descrição	Exemplo
Produto	Marketing destinado a criar trocas para produtos tangíveis	Estratégias para vender o novo modelo de iPad
Serviço	Marketing destinado a criar trocas para produtos intangíveis	Estratégias da Hertz para alugar carros para viajantes
Pessoa	Marketing destinado a criar ações favoráveis em relação a pessoas	Estratégias para obter votos para Dilma Rouseff
Lugar	Marketing destinado a atrair pessoas para lugares	Estratégia para levar pessoas a passar férias na Bahia
Causa	Marketing destinado a criar apoio para ideias e questões ou a levar as pessoas a mudar comportamentos socialmente indesejáveis	Estratégias para coibir o uso de drogas ilícitas ou para aumentar o número de doações de sangue
Organização	Marketing destinado a atrair doadores, membros, participantes ou voluntários	Estratégias para aumentar o número de associados do fã-clubes do Roberto Carlos

Fonte: Churchill, Gilbert A; Peter, J. Paul. Livro: Marketing – Criando valor para os clientes



## 1.2 – Evolução do Marketing 1.0 para o Marketing 3.0

Durante os anos, o marketing foi mudando de forma e se adaptando às necessidades de cada época. De acordo com Kotler, o marketing 1.0 ocorreu durante a era da revolução industrial, com produtos básicos e feitos somente para atender a demanda da produção em massa. Existia uma padronização na produção a fim de que as empresas lucrassem fazendo com que o custo de produção fosse muito reduzido e o preço final fosse extremamente baixo. Usando o Modelo T, de Henry Ford que disse “O carro pode ser de qualquer cor, desde que seja preto.”. Nesta época, o marketing era visto como uma maneira de apoiar a produção, gerando demanda para essa produção em massa. Utilizando como base os 4Ps de McCarthy, Produto, Preço, Ponto e Promoção. Este conceito mudou quando a economia dos Estados Unidos foi atingida pela crise do petróleo na década de 1970. Após esta mudança, outros Ps foram adicionados aos de McCarthy, Pessoas, Processo, Provas físicas, opinião Pública e Poder Político. Também houve uma nova percepção, onde os profissionais de marketing trocaram o foco no produto, pelo foco no cliente. Após todas essas mudanças, o marketing deixou de ser apenas uma ferramenta tática e sim estratégica, passando a existir a utilização da gestão de cliente, segmentação, definição de mercado-alvo e posicionamento. Criando assim, o Marketing 2.0, voltado para o cliente. Assim como o Marketing 2.0, o Marketing 3.0 também tem como objetivo a satisfação do cliente, porém, as empresas precisam ter uma contribuição maior para o mundo com sua missão, visão e valor. Agora as empresas entendem que o cliente é um ser humano completo, onde o lado emocional possui seu valor relevante nas tomadas de decisões. Na tabela 1 está um resumo da comparação das três eras do marketing.

Segundo Kotler, após essas mudanças para o Marketing 3.0, houve o entendimento de que o consumidor deve ser entendido não só como um ser humano inteligente, que possui coração e mente, agora ele também é visto como possuidor de um espírito. O primeiro pensamento era de criar um posicionamento na mente do público-alvo, que fosse significativo e único. No segundo, foi entendido que a parte emocional dos consumidores estava sendo descartada e era de grande importância, por isso, foi necessário começar a atingir o coração dos consumidores. Tem-se como exemplo da penetração na mente o caso da Volvo, que conseguiram implantar a ideia de carro mais seguro. Para a conquista do coração, exemplifica-se na Apple com o

conceito “imaginação criativa” e na Starbucks “terceiro lugar para se tomar um café”. Para Kotler, nessa nova fase, os profissionais de marketing devem buscar entender os consumidores como seres humanos plenos, seguindo a premissa de Stephen Covey de “decifrar o código da alma”, mantendo-se relevantes no cenário mercadológico, atingindo os três pontos, mente, alma e coração.

**Tabela 1 – Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0**

	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0
	Centrado no Produto	Voltado para o consumidor	Voltado para os valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter consumidores	Fazer o mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

Fonte: Kotler, Philip Livro: Marketing 3.0

O Marketing 3.0 deve utilizar como base o triângulo entre marca, posicionamento e diferenciação. Também, neste triângulo, existem os 3Is: identidade, integridade e imagem da marca. Ela necessita se basear nesses pontos para que possua uma identidade clara e boa, na mente de consumidores. Cada soma de dois pontos internos, cria a base externa do triângulo, como visto na Figura 2, onde, posicionamento e diferenciação geram a integridade, diferenciação e marca geram a imagem e, o posicionamento e marca geram identidade.

Figura 1 – O modelo dos 3Is



Fonte: Kotler, Philip Livro: Marketing 3.0

Baseado em Kotler, entende-se que, após todas as mudanças ocorridas no marketing, é necessário que o profissional da área consiga entender os anseios e desejos dos consumidores, para que possa alcançar suas mentes, corações e espíritos. Com a globalização, as empresas necessitam ter em mente que o consumidor necessita transformar o mundo em um lugar melhor, seja uma mudança local ou uma mudança globalizada. Estas empresas necessitam se tornar exemplos para os consumidores, compartilhando dos mesmos objetivos, valores e sonhos, criando assim um vínculo com seu público-alvo. Para que a empresa seja capaz de adotar essa postura de forma verdadeira, ela necessita incorporar essas ações à sua missão, à sua visão e aos seus valores. Dessa forma, seus líderes são capazes de incorporar naturalmente e seguir sem grandes atitudes destoantes do que a empresa prega.

Mantendo esses três pontos como pilares da empresa, é necessário entender e definir cada um deles. De acordo com Kotler, a missão é, em termos permanentes, a razão de ser da empresa, é ela que define o propósito básico, o motivo pela qual a empresa foi fundada e existe. É necessária que essa definição seja bem fundamentada e simples, pois é ela que determinará sua sustentabilidade. Tendo a missão como base do passado da empresa, a visão possui um objetivo oposto, ela define o que a empresa almeja para seu futuro, onde ela quer chegar posteriormente. Para que ela seja definida, é necessário que seja baseada na missão bem fundamentada, pois sem uma boa estrutura de criação a empresa, dificilmente, conseguirá atingir objetivos futuros. Por último, os valores são o modo como a empresa e seus colaboradores deverão agir e se comportar, em relação a sociedade

e a empresa. Esses valores são criados para que os colaboradores tenham comportamentos similares e que se identifiquem com a corporação.

Os valores articulam um conjunto de prioridades corporativas e tentativas de gestão para incluí-los em suas práticas, o que, espera-se, fortalecerá comportamentos que beneficiem a empresa e as comunidades dentro e fora dela, o que por sua vez, fortalecerá os valores da instituição.

KOTLER.

Para um melhor entendimento, abaixo encontra-se o Quadro 2, que ilustra o modelo de matriz baseada em valores. Nela, é entendido que a empresa precisa se dividir em dois eixos. No primeiro, ela tem como objetivo a mente, o coração e o espírito de seus atuais e futuros consumidores. No segundo, são as três bases que sustentam a prosperidade da empresa, sua missão, sua visão e seus valores. A marca deverá almejar o cumprimento deste quadro, antes de almejar lucro e rentabilidade.

**Quadro 2 – Modelo de matriz baseada em valores**

	Indivíduo	Mente	Coração	Espírito
Empresa				
Missão (Por quê)		Proporcionar SATISFAÇÃO	Realizar ASPIRAÇÃO	Praticar COMPAIXÃO
Visão (O quê)		LucrAtividade	Retorno	Sustentabilidade
Valor (Como)		Ser MELHOR	DIFERENCIAR-SE	Fazer a DIFERENÇA

Fonte: Kotler, Philip Livro: Marketing 3.0

### 1.3 – Orientações do Marketing

Com base em Gilbert A. Churchill e J. Paul Peter, ao começar o planejamento de marketing, é necessário ter em mente que ele é dividido em algumas orientações tradicionais que guiam as organizações de maneiras diferentes. No quadro 2 estão as orientações, seus enfoques e os resumos.

Para definir como será a melhor maneira de guiar o marketing da empresa, é necessário estar ciente do tipo de produto ou serviço que será ofertado ao cliente e das características de cada orientação, para que assim, possa analisar a melhor

combinação e otimizar os esforços e os gastos. Tendo em vista essas necessidades, é importante definir com mais detalhes cada uma das quatro categorias.

**Tabela 2 – As quatro orientações**

Orientação	Enfoque	Descrição
Produção	Produtos	Produzir bens e serviços, informar os clientes sobre eles, deixar que os clientes venham até você.
Vendas Marketing	Vendas Clientes	Produzir bens e serviços, ir até os clientes e levá-los a comprar. Descobrir do que os clientes precisam e o que desejam, produzir bens e serviços que eles dizem precisar ou desejar, oferecê-los aos clientes.
Valor	Valor para o cliente	Entender os clientes, concorrentes e ambientes, criar valor para eles, considerar outros públicos ( <i>stakeholders</i> ).

Fonte: Churchill, Gilbert A; Peter, J. Paul. Livro: Marketing – Criando valor para os clientes

A orientação por produção tem foco na qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela organização, tendo em vista que quanto melhor a qualidade, mais interesse os clientes terão em consumir o que lhes é ofertado. Esta orientação tem como principal objetivo levar os produtos aos locais que devem ser comprados. Por mais que não seja tão utilizada, ela é a única opção em alguns casos, como por exemplo os mercados onde a rotatividade do produto é muito alta, normalmente ele é lançado se baseando na concorrência e visando a melhor qualidade possível, sem antes uma pesquisa de mercado sólida, para que após seu lançamento seja feita a campanha para atingir o público alvo.

Comumente é escolhida a diretriz para vendas, quando existe uma grande oferta do produto ou serviço ou uma baixa procura pelo consumidor, podendo ocorrer as duas situações simultaneamente. Sua finalidade é a de aumentar as vendas, podendo ser através de promoções que abaixam custo para o cliente ou por meio de compra coletiva.

Após a introdução do Marketing 3.0, ficou explícita a necessidade de entender melhor o mercado, aprender a compreender as necessidades dos clientes e voltar para eles os esforços do planejamento. A utilização da orientação para marketing se dá pela necessidade de haver o maior sucesso no longo prazo. Nela é entendida a necessidade e os desejos do consumidor e há um melhor preparo na criação de produtos e serviços que venham a satisfazê-los e, tentando assim, criar uma fidelidade

com o público-alvo. Esta vertente exalta a necessidade de desenvolver e vender exatamente o que os clientes precisam e desejam.

De acordo com Gilbert A. Churchill e J. Paul Peter, o marketing voltado para o valor é “uma orientação para se alcançar objetivos desenvolvendo valor superior para os clientes, sendo a extensão da orientação para marketing”. Esta diretriz é dividida em seis princípios, como mostrado no quadro 3.

**Quadro 3 – Seis princípios da orientação para o valor**

Do cliente	Marketing voltado para criar e fornecer valor ao cliente
Do concorrente	Oferecer valor superior aos clientes em relação aos concorrentes
Proativo	Mude o ambiente e melhore as chances de sucesso
Interfuncional	Equipes interfuncionais para melhorar a eficiência e eficácia das atividades de marketing
Melhoria contínua	Sempre melhorar o planejamento, a implementação e o controle de marketing
Stakeholder	Considerar o impacto das atividades de marketing sobre outros públicos interessados na organização

Fonte: Churchill, Gilbert A; Peter, J. Paul. Livro: Marketing – Criando valor para os clientes

O marketing voltado para o cliente tem como principal objetivo entender que é necessário compreender seus consumidores, saber o que pensam, sentem, como compram, quando compram e como usam seus serviços e produtos. Tendo isso como base, o profissional de marketing precisa focar em como utilizar estas informações para gerar valor superior para seus clientes. Sendo assim, as empresas necessitam entender que seu pilar é a troca feita com o consumidor.

Pode-se dividir em duas partes o relacionamento existente entre a empresa e o consumidor, direto e indireto. Gilbert A. Churchill e J. Paul Peter afirma que no relacionamento direto, há uma interação um-para-um entre o profissional de marketing e o cliente. Nesta situação, o profissional possui um contato mais direto, sabendo informações pessoais, nome, endereço e telefone, havendo uma comunicação direta, sem intermediários. Isto ocorre em três situações, a primeira é com o cliente fixo, que retorna com frequência para consumir o produto ou serviço oferecido. A segunda é quando o preço unitário é muito alto, como no caso de imóveis e carros. A terceira se dá quando existe uma alta margem de lucro. Este tipo de atendimento gera um melhor atendimento e um aumento no valor para o cliente. Para se manter este tipo de relacionamento, é necessário ter em mente que o custo de manutenção será elevado.

Por isso, o tipo mais comum de relação dos profissionais de marketing é a indireta. Neste caso, por mais que a marca possua uma relação prolongada de fidelidade e tenham um significado elevado para seus clientes, não existe uma relação próxima com a área do marketing da empresa.

Como existe uma grande quantidade de concorrências em quase todas as áreas do mercado, é necessário ter em vista que o cliente pode vir a escolher um produto substituto pelo simples fato de que, este produto, possui um valor agregado superior ao seu. Por isso, é importante sempre analisar os concorrentes e ter uma estratégia para reparar essa diferença no valor.

Os profissionais de marketing não devem ficar estagnados, à mercê de mudanças no mercado e no ambiente provenientes de influências externas e não planejadas. Por isso, as organizações devem ser tanto proativas como reativas, devem estar preparadas para as mudanças externas e também para criar mudanças. É necessário influenciar clientes, concorrência, investidores, entre outros, porém, sem utilização de uma manipulação antiética, falsa e com práticas ilegais. Além de gerar valor, quando essas mudanças são feitas de maneira correta, agregam de forma positiva para a sociedade.

Como em uma empresa não existe apenas a área do marketing, é necessário que haja interação e boa convivência entre todas elas. O quadro 4 demonstra alguns tipos de conflitos que podem haver durante essas interações.

**Quadro 4 – Conflitos em potencial entre marketing e outras áreas**

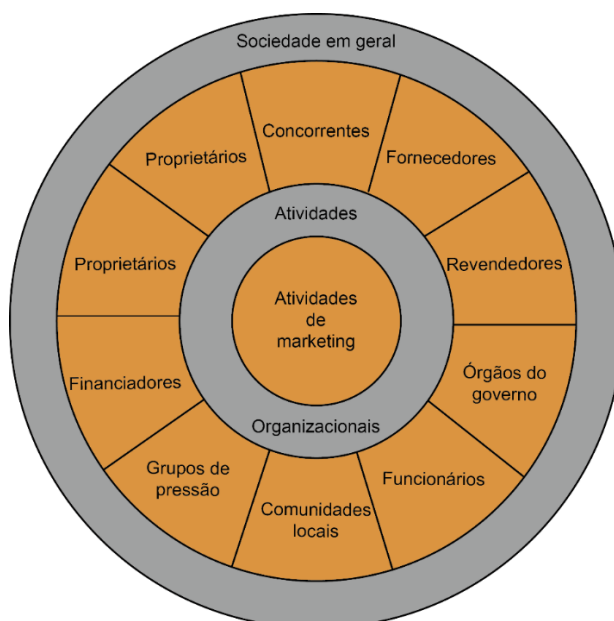
Funções	O que elas podem oferecer	O que os profissionais de marketing querem que elas ofereçam
Pesquisa e desenvolvimento	Projetos básicos de pesquisa Características de produtos Poucos projetos	Produtos que criem valor para os clientes Benefícios para os clientes Muitos produtos novos
Produção/operações	Longos períodos de produção Produtos padronizados Nenhuma mudança nos modelos Longo tempo de espera Pedidos padronizados Nenhum produto novo	Curtos períodos de produção Produtos personalizados Mudanças frequentes nos modelos Curto tempo de espera Pedidos personalizados Muitos produtos novos

Finanças	Orçamentos rígidos Orçamentos baseados em retorno sobre os investimentos Baixas comissões sobre vendas	Orçamentos flexíveis Orçamentos baseados na necessidade de aumentar as vendas Altas comissões sobre as vendas
Contabilidade	Faturas padronizadas Condições de pagamento rígidas Rígidos padrões de crédito	Faturas personalizadas Condições de pagamento flexíveis Padrões de crédito flexíveis
Recursos humanos	Funcionários passíveis de treinamento Baixos salários	Funcionários capacitados Altos salários

Fonte: Churchill, Gilbert A; Peter, J. Paul. Livro: Marketing – Criando valor para os clientes

A figura 2 apresenta todos os integrantes dos stakeholders.

**Figura 2 – Stakeholders em atividades de marketing**



Fonte: Churchill, Gilbert A; Peter, J. Paul. Livro: Marketing – Criando valor para os clientes

A melhoria contínua, nada mais é do que a necessidade de buscar sempre melhorar as operações, os processos, as estratégias e o que oferece ao público. A maneira mais comum e eficiente é fazendo um rigoroso controle das atividades de marketing e auditorias periódicas.

Por mais que a empresa foque nos clientes, existem grupos que possuem interesses ligados direta e indiretamente às obrigações da empresa. Os stakeholders são esses indivíduos e grupos que têm conveniência e influência nos resultados finais da organização.



## 2 – CLIENTOLOGIA

A clientologia é um termo traduzido de *Guestology*, que é quando a empresa possui foco no cliente, em fazer de sua satisfação seu principal objetivo, aplicando algumas regras básicas e alguns entendimentos.

### 2.1 – O que é Clientologia

Segundo o livro “O jeito Disney de encantar os clientes”, da *Disney Institute* em 1928, Mickey foi sucesso de bilheteria nos Estados Unidos e se tornou um ícone global. Após criar um longa metragem sobre o personagem, as empresas que distribuíam os filmes aos cinemas, recusaram todas as ofertas. Após um tempo, um promotor de cinema chamado Harry Reichenbach, ofereceu disponibilizar seu cinema para que o filme fosse levado ao público, ao oferecer disse a seguinte frase para Walt Disney “Esses sujeitos não sabem o que é bom até que o público lhes diga”. Após as duas semanas de exibição, o filme foi sucesso de público e os distribuidores que antes recusavam, passaram a procura-lo. Por mais que Walt Disney soubesse como entender os clientes, ele não conhecia os conceitos de clientologia. Por mais que não houvesse uma denominação exata para o que Walt Disney fazia e aplicava, estava sendo criado um jeito diferente de pensar no cliente.

Durante a construção do parque da Disneylândia e após os primeiros dias de inauguração, Walt Disney ocupava um quarto no corpo de bombeiros com vista para o parque para poder observar e analisar os convidados do parque ao vivenciar suas primeiras impressões. Outra ideologia de Walt Disney foi a de se opor a construção de um prédio de administração dentro do parque, pois tinha como objetivo fazer com que os funcionários avaliassem o parque utilizando-o, ao invés de ficarem sentados em mesas, eles andariam no parque para entender como as pessoas agiam e o impacto de cada parte do parque para os clientes e que, nas horas de refeição, comessem dentro do parque, ficando em filas junto aos clientes, para vivenciar e também ouvir ao que era dito pelas pessoas. Todas essas recomendações eram feitas para que houvesse uma aproximação dos clientes, para entender e conhecer melhor cada um deles e poder criar uma experiência única.

Na Figura 1, encontra-se Walt Disney e seus primeiros personagens criados, o Mickey, o Pateta e o Pato Donald, que serviram de início para a criação de todos os

outros personagens e o império que cresce e melhora de geração em geração. Segundo o livro O jeito disney de encantar os clientes, o termo Guestologia foi criado na Disney e é utilizado para a pesquisa de mercado e de clientes, tem como objetivo descobrir quem são os clientes e entender o que é esperado ao chegarem para uma visita ao parque.

**Figura 3 – Walt Disney e seus personagens.**



Fonte: Google Imagens

A pesquisa de mercado e de clientes, citada acima, possui aplicações diversas, como levantamentos nos pontos do parque e em pontos estratégicos, criação de locais dedicados a auxiliar os convidados, respondendo perguntas, solucionando problemas e coletando informações que normalmente não seriam obtidas. Também existem os chamados ‘clientes ocultos’, que fazem compras e andam pelo parque para avaliar o atendimento nas lojas, entre outros tantos processos para a obtenção de informações e para aumentar o conhecimento sobre os clientes. Esse conceito se baseia em uma das frases de Walt Disney “Na minha organização respeitamos cada indivíduo e todos temos um enorme respeito pelo público.”.

Após toda essa coleta de informações, é necessário utiliza-las de maneira correta e efetiva, para que sejam transformadas em resultados positivos, servem para melhorar desde o padrão e a qualidade no atendimento até o mínimo detalhe sobre a

prestação de atendimento, como o elenco, o cenário e o processo. As aplicações destes dados servem para fazer com que a empresa se desenvolva estrategicamente e faça melhorias em vários aspectos no plano de atendimento ao cliente. “Você não constrói nada sozinho. Você descobre o que as pessoas querem e constrói para elas.” (Walt Disney). Na figura 2, é representada a importância de seu criado e sua primeira criação com a estátua de Walt Disney junto ao Mikey.

**Figura 4 – Walt Disney World.**



Fonte: Google Imagens

As pesquisas de mercado e de cliente e as avaliações, precisam ser feitas periodicamente, pois os clientes mudam e o mesmo acontece com suas expectativas. Ao longo de sua existência, o parte de Walt Disney teve grandes mudanças em seu público. Em sua inauguração, o levantamento de informações é de importância apenas como história do parque, não teria resultado positivo caso fosse utilizado como parâmetro para mudanças. Em média, o convidado interage sessenta vezes com o elenco do parque, tendo assim muitas oportunidades para colher informações, desenvolver um melhor vínculo com o cliente e o parque.

Para que as informações sejam coletadas e melhor aproveitadas, são divididas em dois principais tipos, as informações demográficas e as informações psicográficas.

As informações demográficas são dados quantitativos de atributos físicos de um grupos, definindo quem são os convidados, de onde vêm, qual empenho para a visita, gastos individuais, etc. Este tipo de informação é importante para definir o

público-alvo e também o público que não frequenta e consome o conteúdo da empresa, podendo fazer com que a empresa crie estratégias para alcançar e agregar essa nova fatia de mercado. Eles servem também para fazer com que o atendimento seja corretamente direcionado para seu público alvo e periodicamente polido para que possa ser melhor executado.

Os fatores psicográficos ajudam a entender a parte psicológica dos visitantes, ajudam a entender o que os clientes precisam, o que querem, o que possuem de pensamentos preconcebidos e por quais emoções passam ao vivenciar o parque. A *Disney Institute*, empresa que gere o parque, categoriza esses indicativos como necessidades, desejos, estereótipos e emoções, fazendo com que sejam os quatro principais pontos de referência para clientologia. As necessidades são o ponto mais simples e de fácil entendimento, elas são o que o cliente precisa ao recorrer ao serviço oferecido, tendem a ser óbvias, no caso do *Walt Disney World*, os clientes buscam suas férias. Os desejos são informações mais subjetivas, os propósitos individuais de cada cliente. Com esses desejos definidos, o perfil do consumidor fica melhor traçado e mais fácil de identificar. No *Walt Disney World*, alguns visitantes não querem apenas férias, querem passar por experiências que criem memórias duradouras com a família.

O estereótipo é como cada cliente vê o negócio, a empresa ou o setor. Após a identificação dos estereótipos, fica mais precisa a definição de como estruturar a prestação do serviço e entender melhor quais expectativas do cliente perante o oferecido, criando assim, mais facilmente, a imagem do cliente. As emoções são os sentimentos criados quando o cliente tem contato e vivencia todas as experiências criadas pela empresa. Conseguir identificar o estado emocional mutável de cada cliente faz com que o perfil fique completo. O Quadro 5, retirado do livro *O jeito Disney de encantar os clientes*, exemplifica cada um desses pontos previamente explicados

**Quadro 5 – Quatro indicativos da clientologia**

	Walt Disney World	Seguradora
Necessidades	Férias	Apólice de seguro de vida
Desejos	Felicidade Memórias duradouras	Paz de espírito
Esteriótipos	A Disney é para crianças Longas filas Limpo Amigável	Você nunca recebe o dinheiro de volta

	Caro Divertido	Como um vizinho que está sempre por perto quando você precisa de ajuda Leva uma eternidade para pagarem indenização
Emoções	Empolgação ao entrar no parque Pés cansados no fim do dia Empolgação da Space Mountain	Você não sabe ao certo se está coberto quando ocorre uma emergência Alívio quando descobrir que está coberto

Fonte: Livro: O jeito Disney de encantar os clientes

De acordo com *Disney Institute*, no livro *O jeito Disney de encantar os clientes*, é explicado que a palavra-chave para o sucesso do atendimento de qualidade é a integração. É por ela que os elementos do atendimento de qualidade são reunidos, criando uma experiência completa e agradável. Só é possível ter um atendimento de real qualidade, quando os detalhes são relevantes e superam as expectativas. Através dessa integração é que é possível que os detalhes sejam identificados e as expectativas definidas, para que assim possam ser trabalhados.

Segundo *Disney Institute*, essa integração é definida como “Os padrões de atendimento da organização e seus sistemas primários de atendimento”. Entende-se com isso que, utilizando o *Walt Disney World* como base, a segurança, a cortesia, o espetáculo e a eficiência, fazem parte dessa integração, representando os comportamentos que concretizam o atendimento e o elenco, o cenário e o processo, são os canais de disseminação que garantem a entrega dos padrões para os clientes.

A matriz de atendimento criada pelo *Disney Institute*, ajuda a orientar o processo de análise e melhoria do atendimento de qualidade. Ela é uma correlação entre os padrões de atendimento da organização e três colunas para o sistema de atendimento. O quadro 6 exemplifica como criar essa matriz

**Quadro 6 – Matriz de Integração**

	Elenco	Cenário	Processo
Segurança			
Cortesia			
Espectáculo			
Eficiência			

Fonte: Livro: O jeito Disney de encantar os clientes

Cada um desses quadros representa uma combinação de dois elementos que geram uma pergunta. Quando combinados “elenco” e “segurança” a pergunta gerada é “Como o elenco fará para garantir a segurança dos visitantes?”, a junção de “cenário” e “espetáculo” geram a pergunta “Como o cenário agregará valor ao espetáculo oferecido?” e por último exemplo, a combinação de “processo” e “eficiência” gera “Como os processos da empresa criam uma experiência melhor e mais eficiente para o consumidor?”. Após o preenchimento desta matriz, será possível criar uma nova abordagem para melhorar a experiência do convidado, diagnosticar, isolar e analisar as falhas do atendimento e criar soluções e também, essa matriz é muito útil como ferramenta de *benchmarking*, que é o processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais.

## 2.2 – Importantes regras

Segundo Lee Cockerell, ex-vice presidente da Disney, existem trinta e nove regras que são essenciais para garantir serviços excepcionais. Em seu livro *A Magia do atendimento*, Lee Cockerell lista todas as regras. Para ele, antes de todas as regras listadas, existe uma característica importante que todo profissional deve seguir. Segundo ele a frase “seja bonzinho” é a base de todo o processo para criar uma boa política de atendimento ao cliente. A frase possui apenas duas palavras, porém, são duas muito importantes que resumem toda a essência, onde o ‘ser’ determina que não adianta ter boas atitudes e do que é feito, mas sim do que o funcionário é em si, é necessário que o funcionário, além de bem treinado, queira executar de maneira sincera. A segunda palavra, retrata qualidades e sentimentos que também são essenciais em um atendimento, Lee Cockerell compara a palavra ‘bonzinho’ com a palavra ‘gentil’, que possui como afável, agradável, amigável, educado, cortês, deferente, polido, respeitoso, amigável e esmerado. Colocando assim, qualidades que o funcionário deve possuir para que tenha uma qualidade diferente em seu atendimento.

Todas as regras colocadas por Lee Cockerell são importantes e devem ser seguidas, porém, algumas possuem um valor diferencial que, por isso, recebem um destaque diferente das outras.

A regra de número dois “Um cliente é conquistado por vez e mil são perdidos de uma vez” tem como objetivo explicar que na era digital, um cliente insatisfeito possui

um poder muito maior do que um cliente satisfeito. Segundo ele, os clientes insatisfeitos possuem uma proatividade para compartilhar os problemas do que um cliente satisfeito divulgar os pontos positivos. Também, os seres humanos possuem uma configuração que os faz dar mais ênfase ao negativo do que ao positivo, um mecanismo feito para se manter fora de perigo. A regra número três “O excelente atendimento segue a lei da gravidade”, segundo ele, ‘o espírito do atendimento começa no topo e, de lá, ele vai descendo por todos os níveis da organização’. Isso tem como base a premissa de que é necessário que toda a estrutura da empresa seja feita de bom atendimento e uma maneira de tratar bem ao próximo, que esse atendimento ao cliente seja parte de sua estratégia. É necessário que os líderes da empresa sejam os maiores exemplos de como agir e pensar que a empresa possa ter, pois, para todo funcionário, seu superior é um guia de como agir, pensar e lidar com situações ou pessoas. Manter esse atendimento com excelência de maneira uniforme e contínua, faz com que haja uma fidelidade para com os clientes. A quarta regra “Não ignore os pequenos detalhes”, lembra da importância de que até os detalhes mais simples faz diferença na opinião final de um cliente. O atendente precisa ter sensibilidade e cordialidade, deixar o seu consumidor confortável, o ambiente precisa ser limpo, é necessário que exista uma manutenção na aparência pessoal e na higiene do funcionário. A imagem que é passada ao cliente, não é só derivada do atendimento, mas sim de como o funcionário, seja ele do topo ou da base empresarial, se porta, se veste, se comunica, se apresenta, como trata os demais e não menos importante, possuir conhecimento necessário para auxiliar o cliente e exercer sua função de forma plena. A regra quatorze “Trate os clientes como trata as pessoas que ama”, possui como fundamento transformar todos os clientes em V.I.Ps, tendo essa sigla um significado diferente. Normalmente significaria “*very important person*”, porém, neste caso, Lee Crockell coloca como “*very individual person*”, tendo como objetivo transformar cada cliente em uma pessoa distinta e especial, pois todos são indivíduos únicos, com desejos e necessidades individuais.

Nessa interação, é importante ter em mente que, independente do ocorrido durante, é necessário que a recepção e a despedida sejam agradável e cordial, criando uma experiência positiva, tendo em mente que ao final da interação, seja incentivado o retorno do cliente. Necessário também que esta ideologia seja aplicada internamente, onde os funcionários devem ser tratados como eles devem tratar os clientes. A regra dezessete “Ouça com atenção” possui como base a premissa de que

o cliente será direto e objetivo apenas quando se sentir ouvido e possuel uma real atenção do atendente. O convite para o retorno do cliente só é realmente valorizado se ele se sentiu ouvido e valorizado, se a atenção devida foi dada. O cliente está em contínua avaliação do atendimento, sendo uma das medidas avaliativas a qualidade de ouvinte que o atendente é, pois, normalmente, é priorizado o modo como as informações são passadas, mas não como os problemas e as questões são recebidas. O funcionário que realmente presta atenção, sabe quando o cliente não passa todas as informações necessárias ou não consegue se expressar realmente bem.

Três fatores cruciais para que o funcionário consiga executar bem são, a educação, a paciência e a gentileza. A regra vinte e cinco “Trate todo cliente como se fosse um cliente fiel” ensina que é necessário sempre tratar todos os clientes da melhor forma possível. A primeira experiência com o atendimento sempre será muito importante para a fidelização do cliente, é nela que são criados os primeiros laços e sentimentos. É interessante que nessa primeira experiência, o cliente entenda e sinta que não existe no atendimento que está recebendo ele é único, que o funcionário o entende como especial e que ser um cliente da empresa é algo valorizado por ela.

Nas palavras de Lee Crockell “faça o que puder para que os clientes frequentes se sintam como se fizessem parte da família e para que os novos clientes se sintam como se fossem clientes frequentes”. A regra trinta e cinco “Seja flexível” implica em criar uma política de que a empresa está de mente aberta, receptiva a novas ideias e novos pontos de vista, a ser mutável de acordo com as situações e, em alguns casos, abrir exceções para fazer os clientes felizes. Bons gestores são os que gostam de novas ideias, que procuram sempre melhorar e mudar quando necessário. Em uma era onde os consumidores possuem acesso a centenas de opções diferentes e dinâmicas, é importante que a empresa esteja ciente de que sempre haverão mudanças nas vontades dos clientes e opções que podem ser de melhor agrado, para isso, é necessária uma flexibilidade nas ofertas de produtos e serviços para que o cliente se sinta realmente satisfeito com o que está consumindo.

A regra trinta e oito “Melhore sempre” mostra a importância de estar buscando maneiras de tentar melhorar, mesmo que sejam reconhecidas e façam o melhor para todos no momento. Ao se contentar com a qualidade atual sem pensar no futuro, a tendência é de que a empresa fique estagnada e a concorrência tome seu lugar no mercado. É necessário ter em mente que, por melhor que seja o atendimento e o serviço pretado, sempre existirá uma maneira de aprimorar e transformar, tanto a



empresa como o funcionário, para um patamar melhor. A última regra citada é a número nove “Contrate o melhor elenco”. Para que o atendimento seja de excelência ao cliente, é necessário que, além de implementar todas as outras regras, possuir as pessoas certas para executar os procedimentos e as boas políticas. É importante que todos os envolvidos na escolha e na contratação, saibam conduzir a entrevista de seleção, avaliando o comprometimento com o atendimento.

No processo de avaliação, é necessário fazer perguntas que levem a respostas variadas e não perguntas que visam apenas as carreiras dos candidatos, levar em conta as habilidades dos candidatos, mas também, avaliar outros aspectos como atitude e paixão. Essa paixão pelo trabalho é um dos maiores motivadores que o funcionário pode ter em uma empresa. De acordo com Lee Crockell, a estratégia mais eficaz na contratação de pessoas é utilizando a “tripla coroa do atendimento ao cliente”, que é a junção de excelentes habilidades, uma atitude do tipo ‘eu consigo fazer o que for necessário’ e uma enorme paixão pelo que faz.

Baseado na nona regra de Lee Crockell e no livro *A magia do império Disney*, de Ginha Nader, a empresa precisa entender melhor do processo de contratação e seleção de funcionários que compartilham da mesma visão e acreditem na missão e nos valores da empresa. De acordo com o livro de Ginha Nader, para trabalhar na Disney, o candidato é apresentado a um filme de quinze minutos como introdução à filosofia da empresa, após o término, em torno de 19% dos candidatos desistem após fazer uma autoavaliação. A empresa fornece um *feedback* para os que não foram aprovados, que serve para ajudar a manter uma boa imagem da empresa. A segunda etapa da entrevista é feita por um funcionário que fez carreira na empresa e não por um especialista em recursos humanos. Esse tipo de entrevista faz com que a seleção seja menos imparcial e ajuda a escolher pessoas com um perfil mais próximo ao desejado. Após a escolha dos futuros funcionários da empresa, eles são enviados para a Universidade Disney, onde serão treinados e qualificados para trabalhar na empresa. Todo esse processo de contratação faz com que o funcionário escolhido esteja muito mais próximo do ideal, desejado pela empresa, que o treinamento seja mais efetivo, pois a pessoa está realmente disposta a aprender e entrar na companhia e por fim, influencia na experiência que o cliente terá ao visitar os parques, fazendo com que seja, quase que certo, dele sair satisfeito, fidelizado e que indique para outras pessoas a ida ao parque.

### **3 – ESTUDO DE CASO WALT DISNEY WORLD**

Para um melhor entendimento da funcionalidade das técnicas e das teorias citadas acima, foi implementada uma pesquisa com pessoas que já frequentaram o parque Walt Disney World. Pesquisa que será explicada, detalhada e analisada.

#### **3.1 – Método de Pesquisa**

Baseado em S. C. Vergara, a pesquisa foi realizada para que fosse possível uma investigação exploratória, que é feita quando há pouco conhecimento na área e é sistematizado. Por ser uma sondagem, não existem conjecturas que possam vir a surgir até o final da pesquisa. Além disso, possui caráter descritiva, pois demonstra as características de uma parcela da população, estabelece ligação com variáveis e suas naturezas. Esta pesquisa não possui se propõe a explicar os resultados que expõe, porém, serve para base de explicações que possa gerar. Pode ser considerada uma pesquisa de opinião e satisfação.

Sobre os meios utilizados, a pesquisa foi implementada em grupos da rede social Facebook, com clientes que já visitaram os parques da empresa Walt Disney. Esta pesquisa pode incluir ou entrevistas, aplicações de questionários e observações de participantes. Pode ser caracterizada como uma pesquisa bibliográfica, pois se baseia em material publicado em livros e redes eletrônicas, ou seja, material que o público em geral pode acessar.

Esta pesquisa foi realizada utilizando um questionário com um total de doze questões, aplicado através do Google Forms, no qual foi obrigatório responder a todas as questões, onde os entrevistados devem avaliar qual resposta era a mais adequada. Os dados recolhidos pela pesquisa foram coletados através de questões fechadas que abordavam idade, escolaridade e o objeto da pesquisa. Esta foi aplicada no período entre os dias primeiro de maio e sete de maio de 2019 e houveram 50 aplicações do questionário.

O questionário tem como objetivo avaliar como o cliente percebe a experiência dos serviços oferecidos pelo parque. E, por mais que as informações adquiridas pelo questionário sejam importantes e façam com que haja um entendimento de como o cliente está satisfeito e dos pontos que necessitam melhorias, ele é apenas um complemento para as informações adquiridas no dia-a-dia pelos funcionários da

empresa, que necessitam estar sempre de acordo com as qualidades propostas pela empresa, com um treinamento atualizado e que saibam absorver com qualidade as informações geradas pelo cliente durante o atendimento. Aplicando o conhecimento de Lee Cockerell e Michael D. Eisner, na empresa Disney, é necessário entender que todo o processo de visitação, desde a compra do ingresso até a saída do visitante, está diretamente ligado   clientologia e   satisfa o do cliente.

Para que o questionário fosse respondido, era necessário que a pessoa realizasse o *login* pelo e-mail do Google, para que fosse obtida apenas uma resposta por respondente. Havendo assim um melhor controle para que apenas houvesse uma resposta por pessoa. O questionário necessitava o preenchimento das respostas de todas as perguntas para que o respondente pudesse finalizar e enviar.

### **3.2 – Análise de resultados**

Foi utilizada a análise estatística, que trata os dados por método estatístico. A análise dos dados coletados serão utilizadas as estatísticas descritivas e tabula es cruzadas de perfis, apresentando uma média para as respostas, além da faixa etária dos entrevistados, utilizando como referência os estudos de VERGARA, S.C.

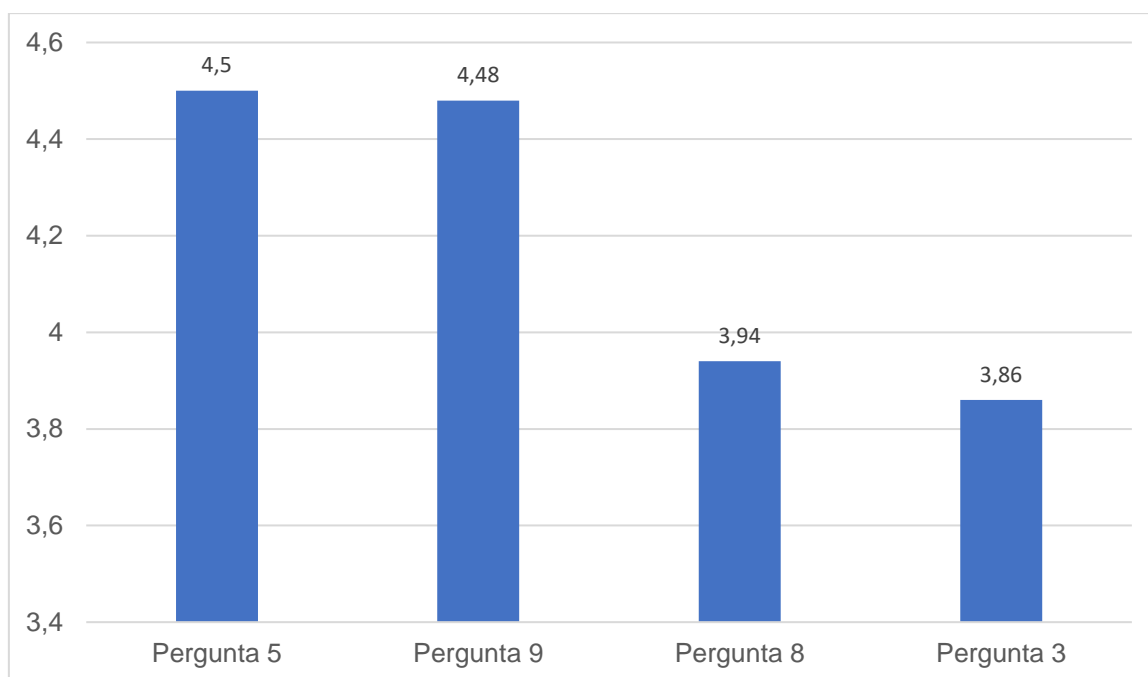
Também, foi utilizada a escala likert para coleta de dados, tendo como varia o de resposta os valores de um a cinco, sendo 1 “discordo totalmente”, 2 “discordo”, 3 “não discordo nem concordo”, 4 “concordo”, 5 “totalmente concordo”. Foram calculadas as médias de cada item do questionário para avaliar a percep o dos clientes que já visitaram o parque Walt Disney World, sobre os aspectos dos métodos de clientologia (guestologia) citados anteriormente.

Para a elabora o do questionário, foram utilizadas como base os pilares de padrão de atendimento Disney e foram divididas em qualidade de serviço prestado pelo parque, sua estrutura, os funcionários, a segurança e a satisfa o p s visita o. Para abordar todos esses importantes pontos, as doze questões foram elaboradas e implementadas. No Quadro 7 em anexo na página 43, apresentam-se as questões e seus fatores avaliativos.

Durante a aplica o da pesquisa, ocorrida no período entre os dias primeiro de maio e sete de maio de 2019, foram coletadas cinquenta respostas para o questionário.

Tendo como base os dados do quadro 8, em anexo na página 43, percebe-se que as menores médias se referem as perguntas três, oito, nove e cinco. A pergunta três ficou com média 3,86 e aborda a experiência de espera na fila para as atrações do parque. Entende-se que não existe uma total dedicação da empresa em se importar com as filas do parque. A pergunta oito, com média de 3,94, refere-se ao tempo de espera do atendimento. Nota-se uma insatisfação do cliente, que aparentemente espera ficar menos tempo aguardando atendimento. Na nove, que aborda as questões de comunicação entre empresa e cliente, a média é de 4,48. Neste ponto, os canais podem não ser adequados, o recebimento das informações pode não estar sendo feito de forma adequada ou pode não haver uma boa interpretação destas informações recebidas. Na cinco, com média de 4,5, que aborda a velocidade e prioridade que os funcionários dão ao atendimento. Entende-se que neste ponto, os funcionários estão relativamente focados em resolver as questões do cliente. No gráfico 1 são vistas as médias das quatro perguntas.

**Gráfico 1 – Menores médias**

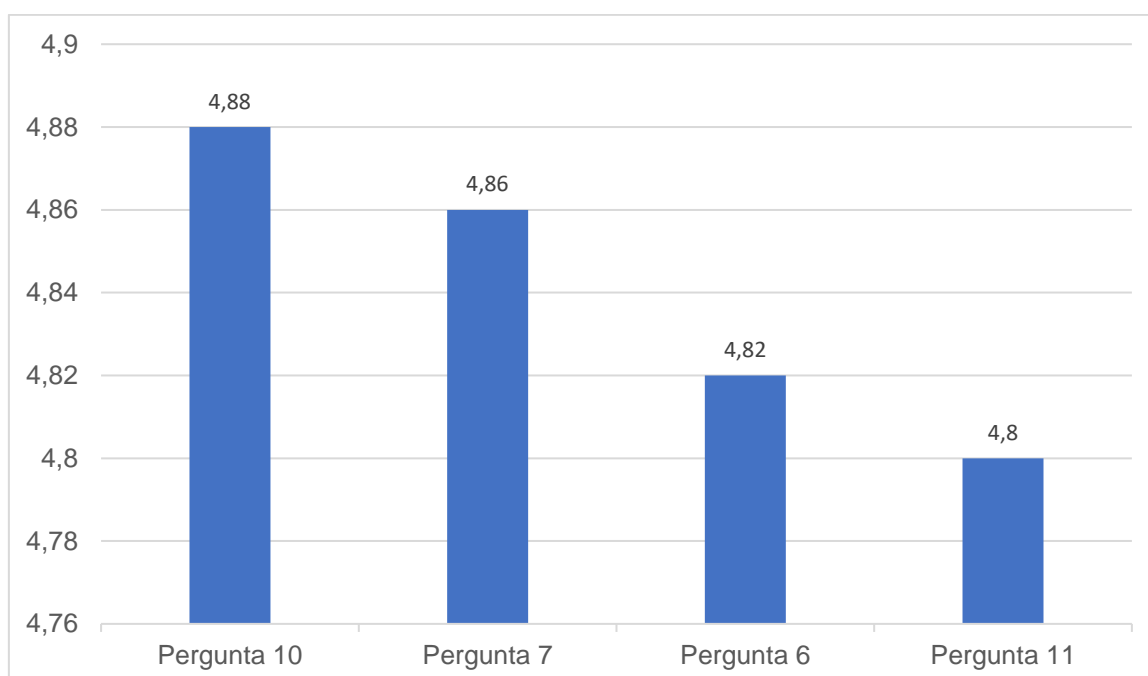


Fonte: Autor

Já, as maiores médias analisadas foram para as perguntas dez, sete, seis e onze. A pergunta dez, com relação ao conforto e segurança durante a visita ao parque, ficou com média 4,88. Percebe-se que o cliente sente-se confortável e bem

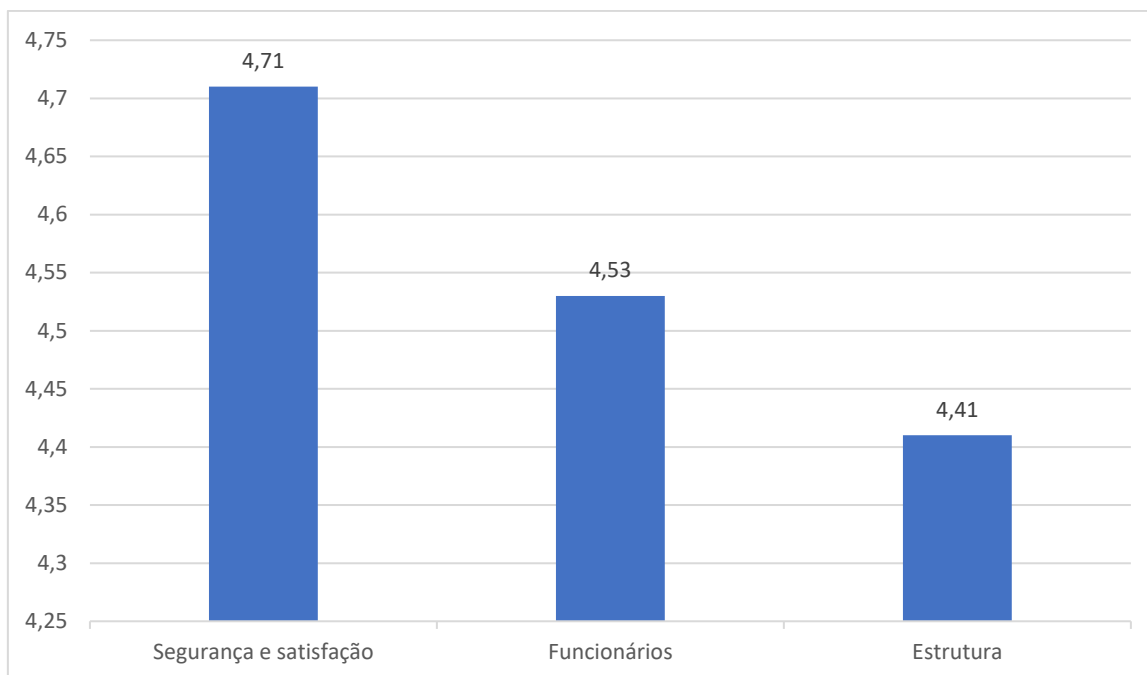
amparado ao visitar o parque. A pergunta sete, que aborda a preparação dos funcionários, ficou com média 4,86. Entende-se que existe um real engajamento e treinamento dos trabalhadores do parque, fazendo com que haja uma maior identificação do cliente com o serviço oferecido. Já a pergunta seis, que avalia se o atendimento atingiu as expectativas do cliente, teve média 4,82. Mostrando que a imagem que a empresa tem com relação ao atendimento, faz jus ao real oferecido para o cliente. Na questão onze, que avalia a fidelidade do cliente, ficou com média 4,8, mostrando que existe uma grande fidelização à marca. No gráfico 2 são vistas as médias das quatro perguntas.

**Gráfico 2 – Maiores médias**



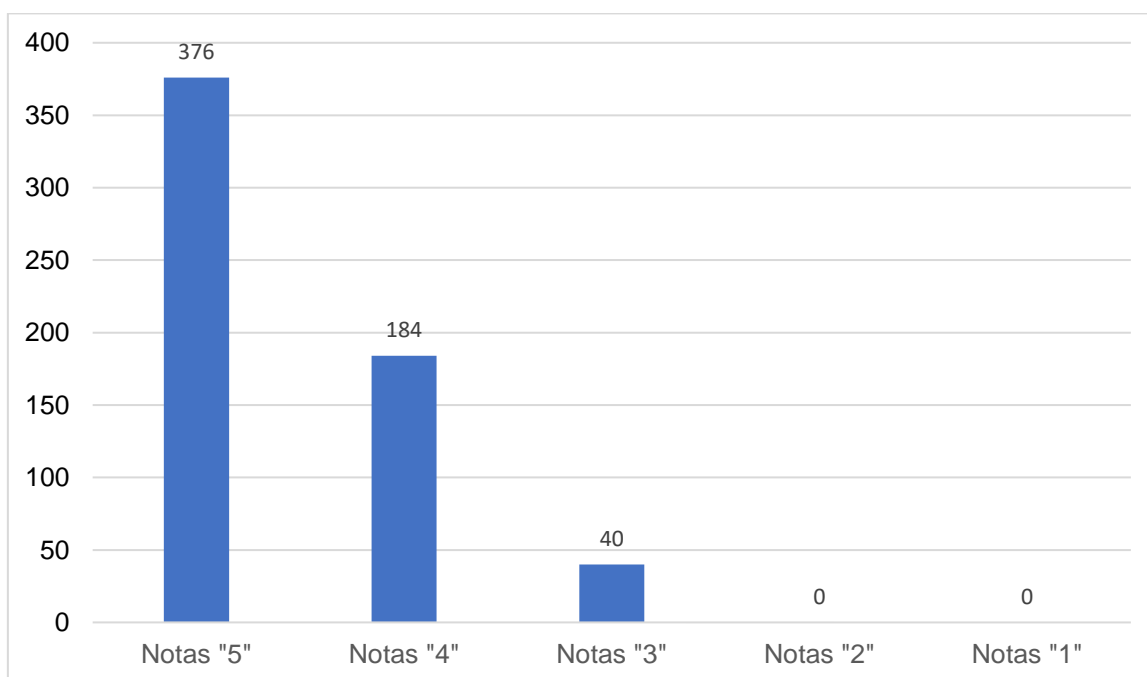
Fonte: Autor

Com relação aos fatores avaliativos, observa-se a sequência da menor para a maior média, sendo elas Estrutura, com média de 4,41, Funcionários, com média de 4,53 e Segurança e satisfação, com média de 4,71. Sendo melhor ilustrado no gráfico 3, onde pode ser percebido que, por mais que tenham alguns pontos com uma baixa avaliação e necessidade de melhora a curto prazo, o cliente está bem satisfeito com os serviços oferecidos pelo parque. Vendo que as médias ficam acima de 4, toda a estrutura oferecida para os clientes é satisfatória e de qualidade. Com estes resultados, contata-se que a implementação da clientologia é de real efetividade, no resultado final, que é a satisfação do cliente.

**Gráfico 3 – Médias por fator avaliativo**

Fonte: Autor

Analisando também a quantidade de notas, de acordo com o gráfico 4, pode ser percebida a diferença nas quantidades de notas altas e também que é de grande qualidade o serviço prestado, que não houveram notas 2 e 1.

**Gráfico 4 – Quantidade de notas**

Fonte: Autor

Para a análise das notas de satisfação, utiliza-se como base o parâmetro utilizado por Lovelock. Para notas de satisfação entre dois e três, há um provável problema na entrega do serviço básico da empresa. Para notas entre três e quatro, os clientes estão indiferentes ou satisfeitos, os serviços básicos satisfazem os clientes, porém, seria mais interessante que houvessem serviços para tornar os serviços básicos oferecidos mais eficazes ou fáceis de utilizar. Para os clientes inteiramente satisfeitos, que deram nota cinco, a empresa supre todas as suas necessidades, expectativas e problemas pessoais.

Partindo deste princípio temos como entendimento dos dados apresentados pela pesquisa, por nenhuma das médias dos fatores avaliativos possuir nota cinco, entende-se que é necessário que a empresa sempre procure melhorar seu serviço em todas as formas e sempre procurar os motivos pelos quais os clientes não estão satisfeitos por completo, mantendo o foco principal nas questões que receberam menor média. Para isso, será necessário melhorar a questão da experiência na fila de espera dos serviços, tentar diminuir o tempo de espera para o atendimento e fazer uma comunicação mais eficiente com os clientes. É importante ressaltar que mesmo assim a empresa possui um nível de excelência consideravelmente alto. Em porcentagem, a quantidade de notas um e dois igual a zero, a quantidade de notas três, equivale a aproximadamente 6,7%, as notas quatro equivalem a aproximadamente 30,7% e as notas cinco, a aproximadamente 62,7%.

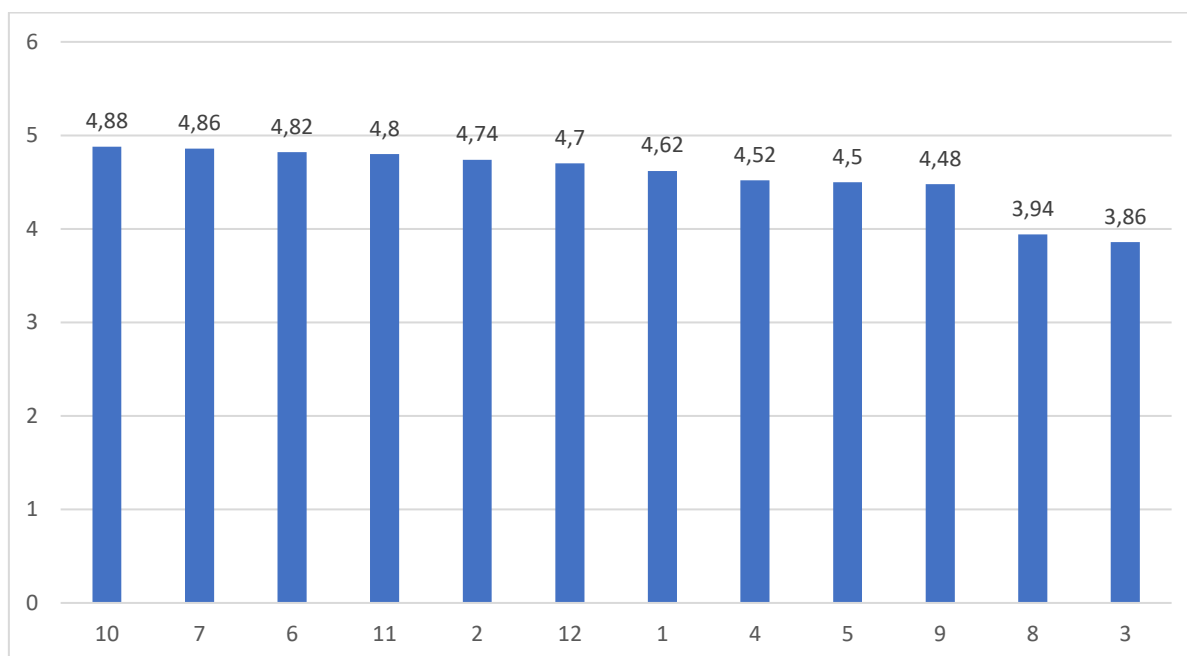
É interessante ressaltar que a pesquisa quantitativa é importante para avaliar os números gerais do serviço prestado, porém, apenas com uma pesquisa qualitativa, poderá haver um aprofundamento no entendimento das reais necessidades e opiniões dos usuários do ofertado pela empresa. Também, é importante entender que por se tratar de uma empresa que atua no mercado por mais de quarenta anos, é necessária uma contante reavaliação de toda a estrutura e de como os funcionários atendem os clientes, pois dadas as mudanças de gerações, as necessidades e demandas também sofrem mudanças.

### **3.3 – Análise individual**

Para melhor entendimento do questionário, é necessário que seja feita uma análise das respostas de cada questão, avaliando a quantidade de notas, suas médias

e qual a melhor interpretação dos dados. O gráfico 5, compara as médias de todas as perguntas avaliativas, em ordem decrescente, para haver um melhor entendimento.

**Gráfico 5 – Médias das notas**



Fonte: Autor

Para a questão 1 “A estrutura do parque agrega valor na qualidade da visita.”, houveram 33 respostas “5”, 15 respostas “4”, 2 respostas “3”, 0 repostas “2” e 0 respostas “1”, com uma nota média de 4,62. Entende-se que os clientes percebem que a empresa conseguiu montar uma estrutura agradável para a visita, de maneira que não há uma demanda de melhorias urgente. Tendo em vista que não houveram notas abaixo de 4.

Para a questão 2 “A identidade da marca Walt Disney faz jus aos serviços prestados, produtos oferecidos e funcionários do parque.”, houveram 37 respostas “5”, 13 respostas “4”, 0 respostas “3”, 0 repostas “2” e 0 respostas “1”, com uma nota média de 4,74. Entende-se que a empresa teve sucesso ao transpassar toda a imagem criada por Walt Disney para todo o parque, em quase todos os detalhes, de maneira que há pouca necessidade de melhorias. Tendo em vista que não houveram notas abaixo de 4.

Para a questão 3 “A empresa se preocupa em tornar agradável o tempo de espera das filas para as atrações.”, houveram 12 respostas “5”, 19 respostas “4”, 19 respostas “3”, 0 repostas “2” e 0 respostas “1”, com uma nota média de 3,86. É



entendido que, como a médica ficou abaixo de 4 e havendo uma grande quantidade de notas 3, existe uma grande necessidade de rever a estrutura no entorno das filas do parque e o que pode ser oferecido de produto ou serviço aos visitantes para que o tempo nas filas seja melhor aproveitado.

Para a questão 4 “Os funcionários conseguem facilmente entender minhas necessidades e atende-las.”, houveram 28 respostas “5”, 20 respostas “4”, 2 respostas “3”, 0 repostas “2” e 0 respostas “1”, com uma nota média de 4,52. Entende-se que o treinamento da equipe que está disponível ao atendimento é efetivo e que além disso, a comunicação entre cliente e funcionário funciona de maneira adequada, melhorando assim, a qualidade na prestação de serviço.

Para a questão 5 “Os funcionários dão prioridade ao atendimento do cliente quando estão em outros afazeres.”, houveram 29 respostas “5”, 17 respostas “4”, 4 respostas “3”, 0 repostas “2” e 0 respostas “1”, com uma nota média de 4,5. Entende-se que além dos funcionários serem efetivos na questão de auxiliar e resolver os problemas dos clientes, existe uma preocupação da satisfação do visitante e da rapidez na prestação do serviço.

Para a questão 6 “O atendimento dos funcionários atendeu as suas expectativas.”, houveram 41 respostas “5”, 9 respostas “4”, 0 respostas “3”, 0 repostas “2” e 0 respostas “1”, com uma nota média de 4,82. Entende-se que existe uma real excelência no serviço prestado pela equipe do parque. Houve uma quantidade significativa de notas 5, demonstrando que a qualidade do atendimento influencia diretamente na satisfação do cliente. Pode-se entender também que não só o treinamento é efetivo, mas também a equipe está alinhada com as diretrizes da gestão da empresa.

Para a questão 7 “Os funcionários estavam devidamente preparados para o atendimento.”, houveram 43 respostas “5”, 7 respostas “4”, 0 respostas “3”, 0 repostas “2” e 0 respostas “1”, com uma nota média de 4,86. Percebe-se que os visitantes estão realmente satisfeitos com a qualidade do treinamento de preparação para o atendimento.

Para a questão 8 “O tempo de espera para o atendimento foi adequado.”, houveram 8 respostas “5”, 31 respostas “4”, 11 respostas “3”, 0 repostas “2” e 0 respostas “1”, com uma nota média de 3,94. Nota-se que mesmo não havendo muitas notas 5 para a questão da espera, ainda sim existe uma excelência no serviço, tendo

em vista que o tempo de espera para o atendimento é um fator relevante por se tratar de um parque com filas para cada atração.

Para a questão 9 “Os canais de comunicação com a empresa funcionaram de forma eficiente.”, houveram 26 respostas “5”, 22 respostas “4”, 2 respostas “3”, 0 repostas “2” e 0 respostas “1”, com uma nota média de 4,48. É entendido que a empresa está devidamente preparada para ouvir a opinião dos visitantes. Esta questão é de suma importância, pois, os canais de comunicação precisam ser claros para que a mensagem que o cliente deseja passar seja recebida, analisada e utilizada de forma precisa, eficiente e com qualidade.

Para a questão 10 “Você se sentiu confortável e seguro durante a visitação do parque.”, houveram 48 respostas “5”, 2 respostas “4”, 0 respostas “3”, 0 repostas “2” e 0 respostas “1”, com uma nota média de 4,88. Constata-se que a segurança é um fator de real importância durante a visitação do parque, é ela que faz com que o visitante se sinta melhor e mais confortável durante sua estadia. É um serviço que, mesmo não sendo algo utilizado para a divulgação e como um fator primário, é oferecido pela empresa de maneira constante e com qualidade, além de ser essencial para que os outros serviços prestados mantenham suas qualidades.

Para a questão 11 “Existe a possibilidade de retorno e indicação para outras pessoas visitarem o parque.”, houveram 40 respostas “5”, 10 respostas “4”, 0 respostas “3”, 0 repostas “2” e 0 respostas “1”, com uma nota média de 4,8. Esta questão, além de avaliar diretamente a fidelização do cliente, está ligada à como ele irá divulgar a experiência após a utilização do serviço. Por se tratar de uma aprovação de 90% de inteira satisfação e os outros 10% sendo de clientes satisfeitos, nota-se que o investimento na qualidade do atendimento e no júbilo do cliente como o principal foco da empresa, há um retorno satisfatório em todos os casos.

Para a questão 12 “A visitação do parque atendeu as suas expectativas.”, houveram 35 respostas “5”, 15 respostas “4”, 0 respostas “3”, 0 repostas “2” e 0 respostas “1”, com uma nota média de 4,7. Entende-se que o marketing feito pelo parque, sobre o que o visitante iria experimentar de emoções, experiências, produtos e serviços foi de extrema fidelidade ao que ele oferece. Este fator também é de extrema importância, pois quando uma empresa gera uma expectativa, é necessário que ela consiga suprir no mesmo nível. Caso não ocorra essa igualdade entre serviço oferecido e anseio do cliente, haverá uma perda real na fidelização e na indicação para novos consumidores.

## ANEXOS

Quadro 7 – Questões do questionário e seus fatores avaliativos

Fator avaliativo	Perguntas	Número da questão
Estrutura	A estrutura do parque agrega valor na qualidade da visitação?	1
	A identidade da marca Walt Disney faz jus aos serviços prestados, protudos oferecidos e funcionários do parque?	2
	A empresa se preocupa em tornar agradável o tempo de espera nas filas para as atrações?	3
Funcionários	Os funcionários conseguem facilmente entender minhas necessidades e atende-las?	4
	Os funcionários dão prioridade ao atendimento do cliente quando estão em outros afazeres?	5
	O atendimento dos funcionários atendeu as suas expectativas?	6
	Os funcionários estavam devidamente preparados para o atendimento?	7
	O tempo de espera para o atendimento foi adequado?	8
Segurança e satisfação pós visitação	Os canais de comunicação com a empresa funcionaram de forma eficiente?	9
	Você se sentiu confortável e seguro durante a visitação ao parque?	10
	Existe a possibilidade de retorno e indicação para outras pessoas visitarem o parque?	11
	A visitação do parque atendeu as suas expectativas?	12

Fonte: Autor

Quadro 8 – Médias das perguntas aplicadas

Fator avaliativo	Perguntas	Número da questão	Média	Total
Estrutura	A estrutura do parque agrega valor na qualidade da visitação.	1	4,62	4,41
	A identidade da marca Walt Disney faz jus aos serviços prestados, protudos oferecidos e funcionários do parque.	2	4,74	
	A empresa se preocupa em tornar agradável o tempo de espera nas filas para as atrações.	3	3,86	

Funcionários	Os funcionários conseguem facilmente entender minhas necessidades e atende-las.	4	4,52	4,53
	Os funcionários dão prioridade ao atendimento do cliente quando estão em outros afazeres.	5	4,5	
	O atendimento dos funcionários atendeu as suas expectativas.	6	4,82	
	Os funcionários estavam devidamente preparados para o atendimento.	7	4,86	
	O tempo de espera para o atendimento foi adequado.	8	3,94	
Segurança e satisfação pós visitação	Os canais de comunicação com a empresa funcionaram de forma eficiente.	9	4,48	4,71
	Você se sentiu confortável e seguro durante a visitação ao parque.	10	4,88	
	Existe a possibilidade de retorno e indicação para outras pessoas visitarem o parque.	11	4,8	
	A visitação do parque atendeu as suas expectativas.	12	4,7	

Fonte: Autor

## MODELO DE PESQUISA

Idade \*

Sua resposta

---

1- A estrutura do parque agrega valor na qualidade da visitação. \*

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não discordo nem concordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

**2- A identidade da marca Walt Disney faz jus aos serviços prestados, produtos oferecidos e funcionários do parque. \***

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não discordo nem concordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

**3- A empresa se preocupa em tornar agradável o tempo de espera nas filas para as atrações. \***

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não discordo nem concordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

**4- Os funcionários conseguem facilmente entender minhas necessidades e atende-las. \***

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não discordo nem concordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

**5- Os funcionários dão prioridade ao atendimento do cliente quando estão em outros afazeres. \***

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não discordo nem concordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

**6- O atendimento dos funcionários atendeu as suas expectativas. \***

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não discordo nem concordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

**7- Os funcionários estavam devidamente preparados para o atendimento. \***

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não discordo nem concordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

**8- O tempo de espera para o atendimento foi adequado. \***

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não discordo nem concordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

**9- Os canais de comunicação com a empresa funcionaram de forma eficiente. \***

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não discordo nem concordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

**10- Você se sentiu confortável e seguro durante a visita ao parque. \***

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não discordo nem concordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

11- Existe a possibilidade de retorno e indicação para outras pessoas visitarem o parque. \*

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não discordo nem concordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

12- A visitação do parque atendeu as suas expectativas. \*

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não discordo nem concordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente



## CONCLUSÃO

É necessário entender que desde a criação do Marketing 1.0, houveram mudanças significativas nas maneiras de pensar e agir dentro do marketing. Inicialmente, o objetivo do marketing era apenas de vender produtos em compras em massa e com valor apenas funcional. Durante o marketing 2.0, houve uma mudança onde existia a necessidade de satisfazer e reter os consumidores em compras inteligentes, com valor funcional e emocional. Após a implementação do Marketing 3.0 existe a mudança no objetivo, que passa a tentar fazer o mundo um lugar melhor com um ser humano pleno de coração, mente e espírito, agregando o valor espiritual ao funcional e emocional. Também existiram diferentes forças que impulsionaram as mudanças, respectivamente foram a revolução industrial, a tecnologia da informação e a nova onda da tecnologia. Há também a implementação dos 3Is, integridade da marca, identidade da marca e imagem da marca, que são as diretrizes necessárias para a empresa se guiar durante o processo de crescimento e estabilidade no mercado. Existem também quatro tipos de orientações para o marketing, a de produção, de vendas, de marketing e de valor, tendo respectivamente como enfoque os produtos, as vendas, os clientes e o valor para os clientes. Outro fator importante são os *stakeholders*, que são indivíduos e grupos que possuem interesses ligados direta e indiretamente às obrigações da empresa.

Após todas as grandes mudanças no modo de agir e pensar do marketing, criou-se uma nova maneira de guiar o marketing, a *questologia* (clientologia). Esta vertente do marketing tem como premissa valorizar o cliente como o principal ponto de referência para a avaliação do produto ou serviço oferecido pela empresa. Ela utiliza a opinião emocional e racional do seu público para se aprimorar e fidelizar o cliente. Inicialmente não era tão comumente implementada, porém, após algumas análises, entende-se que existe uma real importância na implementação da clientologia e que o retorno obtido na fidelização do cliente é altamente relevante. Ela utiliza também de alguns indicativos, as necessidades do cliente, os desejos, os esteriótipos e as emoções. Para que seja de fato implementada com qualidade, pode-se utilizar da matriz integração, formada pelo cruzamento dos comportamentos que caracterizam o atendimento e os canais de disseminação. Esta matriz cria perguntas que devem ser respondidas pela equipe da empresa, tendo suas respostas utilizadas na solução de problemas no atendimento e como ferramenta de *benchmarking*.

Existem também regras a serem seguidas, no total de trinta e nove, todas importantes para a implementação da clientologia, porém algumas citadas no trabalho de conclusão de curso possuem um diferencial perante as outras. Entende-se que seguindo as regras dadas por Lee Cockrell, é garantido um melhor aproveitamento na implementação do serviço pretendido pela empresa e a satisfação do cliente, com isso, a fidelização e probabilidade de indicação para novos clientes.

O resultado da pesquisa realizada para o trabalho de conclusão de curso mostra que, na prática, existe um real retorno do esforço e do investimento na satisfação do cliente. Por mais que sempre irão existir alguns pontos que podem ser melhorados, quando a empresa consegue implementar de forma correta a clientologia existe um retorno satisfatório dos clientes, seja na fidelização, quanto na indicação para novos clientes. E por mais que as gerações mudem e o pensamento dos clientes também, se houver uma manutenção dessa busca em satisfazer o cliente e de entendê-lo melhor, haverá sempre uma contínua fidelização. É interessante frisar que não existe um caminho certo e infalível, entende-se que o caminho para a fidelidade do cliente está em acertos e erros e o importante é sempre buscar melhorar em todos os aspectos para que ocorram mais acertos e aprendizados.

## REFERÊNCIAS

CHURCHILL JR, Gilbert A; PETER, J. Paul. **Marketing – Criando valor para os clientes** – Editora Saraiva UNI, 2012

EISNER, Michael D. **O jeito Disney de encantar os clientes** – Saraiva, 2011.

COCKERELL, Lee. **A magia do atendimento.** – Saraiva, 2013.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Herman; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0** – Isevier, 2010.

LOVELOCK, C; Wright, L. **MARKETING DE SERVIÇOS** – São Paulo – Editora SARAIVA, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** – Editora Atlas, 2004.

SIGNIFICADO DE BENCHMARKING. Disponível em:

<<https://www.wdwmagic.com/walt-disney-world-history.htm>> Acesso em: 10 abril 2019.

WALT DISNEY WORLD HISTORY. Disponível em:

<<https://www.significados.com.br/benchmarking/>> Acesso em: 12 maio 2019.