



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**A importância estratégica dos serviços
suplementares na Walt Disney Company**

Julia Rodrigues Jacinto Kielmanowicz

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2025.



Julia Rodrigues Jacinto Kielmanowicz

**A importância estratégica dos serviços suplementares na Walt Disney
Company**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Andre Luiz Roizman

Rio de Janeiro
Junho de 2025.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer primeiramente aos meus pais, por sempre acreditarem no meu potencial e me incentivarem a seguir os meus sonhos, mesmo nos momentos mais desafiadores. O apoio e valores que me transmitiram foram fundamentais em cada fase da minha vida.

Ao meu irmão, cuja presença e companheirismo foram indispensáveis durante toda minha trajetória. Tenho certeza de que você irá concluir, com muito sucesso, sua própria jornada na PUC. Suas qualidades e sua inteligência te levarão muito longe.

Ao meu orientador, pela paciência e contribuições valiosas ao longo de toda a pesquisa. Sua disponibilidade e orientação foram fundamentais para o desenvolvimento desse estudo.

Aos professores do curso de administração, que durante minha jornada, compartilharam ensinamentos e os melhores conhecimentos.

Aos meus colegas, que tornaram essa jornada mais leve e prazerosa. A presença e amizade de vocês fez toda a diferença e levo todos os momentos com muito carinho e gratidão.

Resumo

Kielmanowicz, Julia. **A importância estratégica dos serviços suplementares na Walt Disney Company**. Rio de Janeiro, 2025. 45 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho analisa a importância estratégica dos serviços suplementares na Walt Disney Company, destacando como eles potencializam a experiência do visitante e fortalecem a marca. A pesquisa aborda o papel fundamental dos *cast members*, cuja atuação cria momentos mágicos e interações espontâneas que encantam os clientes. Além disso, explora a cultura organizacional da Disney e o uso do *storytelling* nas atrações, fatores que contribuem para a diferenciação competitiva da empresa. A partir de uma análise SWOT, foram identificadas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas aos serviços suplementares. Os resultados indicam a necessidade de maior investimento em treinamentos e mensuração da percepção desses serviços pelo público. Como contribuição, o trabalho sugere estratégias para fortalecer o posicionamento da Disney e responder aos desafios do setor.

Palavras-chave: serviços suplementares, experiência do cliente, *cast members*, cultura organizacional, *storytelling*, *magical moments*, entretenimento, Walt Disney Company.

Abstract

Kielmanowicz, Julia. **The strategic importance of supplementary services at the Walt Disney Company.** Rio de Janeiro, 2025. 45 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study analyzes the strategic importance of supplementary services at the Walt Disney Company, highlighting how these services enhance the visitor experience and strengthen the brand. The research emphasizes the fundamental role of cast members, whose performance creates magical moments and spontaneous interactions that delight guests. Additionally, it explores Disney's organizational culture and the use of storytelling in attractions, factors that contribute to the company's competitive differentiation. Through a SWOT analysis, strengths, weaknesses, opportunities, and threats related to supplementary services were identified. The results indicate a need for greater investment in training and in measuring public perception of these services. As a contribution, the study suggests strategies to strengthen Disney's positioning and address industry challenges.

Key-words: supplementary services, customer experience, cast members, organizational culture, storytelling, magical moments, entertainment, Walt Disney Company

Sumário

1 . Introdução	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo e contextualização	2
1.2. Objetivos do estudo	3
1.3. Objetivos intermediários do estudo	3
1.4. Delimitação do estudo	4
1.5. Relevância e justificativa	4
2 . Referencial Teórico	6
2.1. Estratégia e diferenciação	6
2.2. Serviços suplementares	7
2.3. Experiência do consumidor	8
2.4. <i>Storytelling</i>	10
2.5. Cultura organizacional	11
2.6. Experiência do funcionário	13
2.7. Matriz SWOT	14
3 . Metodologia	16
3.1. Abordagem da pesquisa	16
3.2. Universo e amostra	16
3.3. Coleta de dados	17
3.4. Tratamento de dados	17
3.5. Limitações do método	17
4 . Apresentação e análise dos resultados	19
4.1. Visão dos <i>cast members</i>	19
4.2. Visão dos consumidores	24
4.3. Cruzamento das pesquisas	31
4.4. Matriz SWOT	34
5 . Conclusões	36

6 . Referências Bibliográficas	39
7 . Anexos	41

Lista de Figuras

Figura 1: A flor do serviço.....	7
Figura 2: A progressão da evolução da economia.....	9
Figura 3: <i>name tag</i> e sua descrição	12
Figura 4: <i>Blue ID</i>	12
Figura 5: Mickey entregando a <i>name tag</i> durante o <i>Traditions</i>	13
Figura 6: Análise SWOT Disney	35

Lista de Gráficos

Tabela 1: Exemplo de legendGráfico 1: Qual o seu cargo atual (ou último cargo) na Disney?	19
Gráfico 2: Como você considera que a Disney valoriza seus <i>cast members</i> ? ...	21
Gráfico 3: Você acredita que os serviços suplementares oferecidos pela Disney ajudam a criar uma experiência mais imersiva e encantadora para os visitantes?	21
Gráfico 4: Quais serviços ou estratégias você acredita que poderiam ser melhorados para aprimorar a experiência do visitante?.....	22

Gráfico 5: Coloque em ordem de importância os maiores desafios da Disney ao manter um padrão de atendimento excepcional, sendo o item 1 o mais importante.	22
Gráfico 6: Durante seu trabalho, você participou de alguma dessas ações? (Marque todas que se aplicam)	23
Gráfico 7: Qual dessas ações mais contribui para a experiência mágica do visitante?	24
Gráfico 8: Quantas vezes você já visitou a Disney?	25
Gráfico 9: Qual a sua principal motivação para visitar os parques da Disney? ..	25
Gráfico 10: Coloque em ordem de importância os aspectos da experiência Disney que você mais valoriza, sendo o item 1 o mais importante.	26
Gráfico 11: Como você avalia a experiência geral nos parques da Disney. Coloque em ordem de importância os fatores que mais impactaram sua experiência, sendo o item 1 o mais importante.	27
Gráfico 12: Como você avalia a experiência geral nos <i>resorts</i> da Disney. Coloque em ordem de importância os fatores que mais impactaram sua experiência, sendo o item 1 o mais importante.	27
Gráfico 13: Como você percebe a atuação dos <i>cast members</i> na criação de uma experiência única?.....	28
Gráfico 14: Durante sua visita, você vivenciou alguma das seguintes ações realizadas pelos <i>cast members</i> ? (Marque todas que se aplicam)	29
Gráfico 15: Caso tenha participado, como você avalia a experiência proporcionada?.....	29
Gráfico 16: Após sua visita, qual é a probabilidade de você recomendar a Disney a outras pessoas? (Escala de 1 a 5, sendo o 5 mais provável)	30
Erro! Indicador não definido.	

1. Introdução

A importância estratégica dos serviços suplementares na Walt Disney Company é o foco central deste estudo. O projeto busca explorar como esses serviços, que vão além da experiência principal dos parques temáticos, contribuem para a diferenciação competitiva, a fidelização do público e a maximização das receitas da empresa.

Os serviços suplementares na Disney incluem hospedagem em resorts, cruzeiros, merchandising, pacotes gastronômicos, *lightning lane*, além de aspectos intangíveis fundamentais para a experiência dos visitantes. Entre eles, destacam-se a atuação dos *cast members*, a cultura interna da empresa, o uso do storytelling em suas atrações e parques e os pequenos detalhes que tornam a visita memorável.

Os *cast members* são uma peça-chave na construção da magia Disney. Mais do que simples funcionários, eles desempenham um papel essencial na imersão e no impacto emocional dos visitantes. Cada interação, desde um sorriso até um gesto atencioso, contribui para a sensação de encantamento que diferencia a Disney de seus concorrentes. A cultura organizacional da empresa também reflete esse compromisso, promovendo um ambiente de trabalho envolvente que valoriza a experiência do próprio *cast member*, garantindo que ele também seja encantado antes de poder encantar os visitantes.

Outro fator essencial é o *storytelling*. A Disney utiliza narrativas envolventes para criar experiências imersivas em suas atrações e parques, transformando cada espaço em um universo próprio. Essa abordagem não apenas entretém, mas também reforça o vínculo emocional dos visitantes com a marca.

Por fim, pequenos detalhes fazem toda a diferença na percepção dos visitantes. Os "*magical moments*", como interações espontâneas entre *cast members* e público, tornam a experiência única e personalizada. Essas iniciativas criam memórias duradouras e são parte fundamental da estratégia Disney para fidelização de clientes.

Neste contexto, este estudo propõe analisar como a Walt Disney Company estrutura e gerencia seus serviços suplementares, incluindo a interação humana

e os detalhes que tornam a experiência mágica, visando identificar estratégias eficazes que possibilitem a expansão e a diferenciação da marca, consolidando sua posição como líder global no setor de entretenimento e turismo.

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo e contextualização

A experiência oferecida pela Walt Disney Company transcende a prestação de serviços tradicionais, fundamentando-se na criação de momentos memoráveis que envolvem narrativa, interação e atendimento excepcional. Para compreender essa proposta de valor, é essencial analisar a importância estratégica dos serviços suplementares e seu impacto na experiência dos visitantes.

A Disney construiu sua reputação global ao estabelecer um modelo de negócios baseado não apenas em suas atrações e personagens icônicos, mas também na forma como seus *cast members*, nome dado aos funcionários, são treinados para proporcionar experiências imersivas e emocionantes. Cada detalhe é planejado para criar um ambiente onde os visitantes não apenas consomem entretenimento, mas se sintam parte de um universo mágico.

Os serviços suplementares desempenham um papel central na diferenciação da experiência Disney. Desde a hospitalidade dos *cast members* até interações espontâneas conhecidas como *magical moments*, a empresa investe significativamente na personalização e na antecipação das necessidades dos visitantes. Pequenos gestos, como a entrega de bottons comemorativos, surpresas inesperadas e atendimento personalizado, reforçam o vínculo emocional com a marca e geram lembranças duradouras.

Além disso, a Disney aplica o storytelling não apenas em suas atrações, mas em todos os aspectos da experiência do visitante. Cada detalhe dos parques e hotéis é cuidadosamente projetado para seguir uma narrativa coerente, tornando o ambiente mais envolvente. Essa imersão narrativa contribui para uma experiência mais profunda e impactante, ampliando a satisfação e a fidelização do público.

Outro fator relevante é a própria experiência do *cast member* dentro da organização. A Disney desenvolve uma cultura organizacional única, baseada em treinamentos rigorosos e no fortalecimento do senso de pertencimento de seus funcionários. Essa abordagem garante que os *cast members* estejam alinhados com os valores da empresa, transmitindo autenticidade e entusiasmo

na interação com os visitantes. Além disso, a empresa promove eventos, treinamentos contínuos e experiências exclusivas para os colaboradores, como prévias de novas atrações e celebrações de tempo de serviço. Essas iniciativas proporcionam o bem-estar dos funcionários e reforçam o senso de pertencimento, garantindo que, quando um funcionário está satisfeito, a marca tem mais chances de alcançar o sucesso.

Dessa forma, cabe a seguinte questão: como os serviços suplementares oferecidos pela Walt Disney Company impactam diretamente a experiência do consumidor, contribuindo para a diferenciação e o encantamento proporcionado pela marca, reforçando seu posicionamento como referência em entretenimento e hospitalidade?

1.2. Objetivos do estudo

Este trabalho analisa como a Walt Disney Company utiliza estratégias de serviços suplementares para aprimorar a experiência dos visitantes e fortalecer sua proposta de valor. O estudo busca entender como atendimento excepcional, *storytelling*, cultura organizacional e momentos personalizados criam experiências imersivas e emocionais, encantando os clientes e garantindo a vantagem competitiva da marca no entretenimento.

1.3. Objetivos intermediários do estudo

Para se atingir o objetivo desejado, esse estudo compreende alguns objetivos intermediários como:

1. Analisar as estratégias atuais de serviços suplementares adotadas pela Walt Disney Company para melhorar a experiência dos visitantes.
2. Identificar os principais desafios enfrentados pela Disney na implementação e integração dessas estratégias no atendimento e em suas atrações.
3. Avaliar o impacto do *storytelling* e da cultura organizacional na experiência do consumidor nos parques e hotéis da Disney.
4. Propor melhorias nas estratégias de serviços suplementares para otimizar a experiência do cliente e reforçar a vantagem competitiva da Disney no mercado de entretenimento.

1.4. Delimitação do estudo

Este estudo se concentra especificamente em como as estratégias de serviços suplementares da Walt Disney Company impactam a experiência do consumidor nos parques e hotéis. A análise abrange os processos de atendimento, *storytelling*, momentos personalizados e a cultura organizacional, que são essenciais para criar uma experiência única e imersiva. A pesquisa considerará dados de estratégias implementadas ao longo dos últimos anos, com foco em como essas iniciativas contribuem para a vantagem competitiva da marca no mercado de entretenimento. Além disso, a análise será restrita às operações da Disney nos parques temáticos de Orlando, permitindo uma avaliação detalhada das práticas em um dos principais destinos turísticos do mundo.

1.5. Relevância e justificativa

Este estudo é relevante para profissionais da área de marketing, estratégias e gestão de experiências, oferecendo insights sobre a eficácia das estratégias de serviços suplementares utilizadas pela Disney para criar uma experiência imersiva e encantadora para seus consumidores. A pesquisa examina como esses serviços impactam a percepção da marca e a fidelização dos clientes, permitindo que os profissionais da Disney e de outras empresas de entretenimento aprimorem suas abordagens e desenvolvam campanhas mais eficazes.

Para a Disney, este estudo fornece dados valiosos sobre como otimizar a experiência do consumidor, garantindo a manutenção de sua vantagem competitiva no mercado de parques temáticos e hotéis. A pesquisa contribui para o entendimento de como as práticas de gestão de serviços suplementares podem ser aprimoradas para fortalecer a lealdade dos clientes e melhorar os resultados financeiros.

Além disso, este estudo tem relevância para aqueles que desejam trabalhar na companhia, oferecendo uma compreensão aprofundada de como a empresa estrutura suas operações e como os futuros colaboradores podem se alinhar com a cultura organizacional, tornando-se parte desse processo de encantamento do cliente.

Para estudantes e acadêmicos de áreas como administração, marketing e turismo, a pesquisa oferece um campo de estudo enriquecedor sobre como as

estratégias de experiência do cliente podem ser aplicadas em grandes organizações globais, com a possibilidade de gerar novos insights e teorias sobre o impacto de serviços suplementares na construção de marcas e experiências memoráveis.

2. Referencial Teórico

Neste capítulo, são apresentados os principais conceitos e teorias que fundamentam a análise sobre a importância estratégica dos serviços suplementares na experiência oferecida pela Disney. Foram exploradas abordagens relacionadas à análise SWOT, à diferenciação no setor de serviços, à construção de experiências memoráveis, ao papel do *storytelling* e à influência da cultura organizacional e do engajamento dos colaboradores na entrega de valor ao cliente.

2.1. Estratégia e diferenciação

O conceito de estratégia competitiva, segundo Porter (1985), está relacionado à capacidade de uma organização em se diferenciar de seus concorrentes por meio de valor percebido. No setor de serviços, essa diferenciação vai além do produto principal, envolvendo elementos intangíveis que agregam valor à experiência do consumidor (KOTLER; KELLER, 2012). Essa abordagem exige um profundo entendimento das necessidades do público-alvo e uma entrega consistente de benefícios que ultrapassem as expectativas. Diferenciar-se estrategicamente envolve investir em elementos como inovação, design, marca, qualidade do atendimento, personalização e experiência do consumidor, criando uma proposta de valor difícil de ser substituída.

Segundo Toaldo e Luce (2006), a maneira com que uma empresa planeja e põe em prática suas estratégias, corresponde diretamente a sua vontade de atingir seus objetivos em um contexto e mercados competitivos. No caso da Disney, a diferenciação estratégica se manifesta nos serviços suplementares, que ampliam a percepção de valor e fortalecem o vínculo emocional com o cliente.

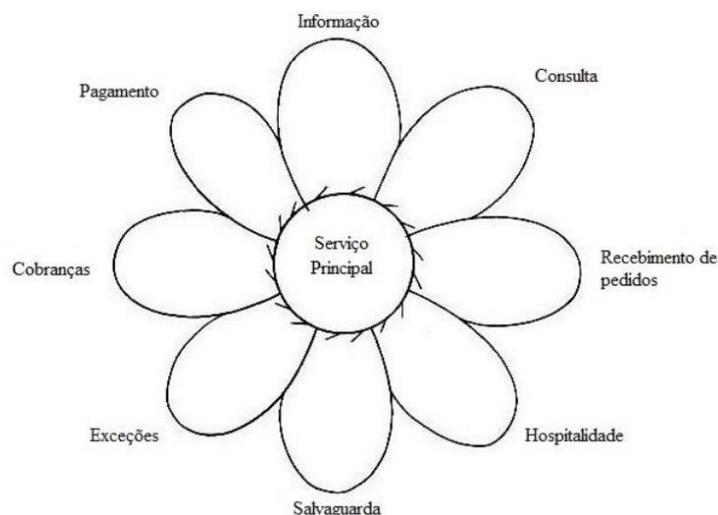
A estratégia de diferenciação da Disney pode ser analisada de forma ainda mais profunda por meio da ferramenta VRIO, proposta por Barney e Hesterly (2011), que avalia os recursos e capacidades de uma organização com base em quatro critérios: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização. A Disney possui recursos valiosos ao oferecer experiências imersivas e emocionalmente marcantes, que geram encantamento e fidelização, elementos que claramente

agregam valor ao consumidor. Esses recursos são raros, pois poucas empresas conseguem replicar a complexidade e a consistência da experiência Disney em todos os pontos de contato. Além disso, são de difícil imitação, pois envolvem não apenas infraestrutura, mas também cultura organizacional, treinamento intensivo de funcionários e uma abordagem centrada no detalhe e no *storytelling*. Por fim, a Disney está plenamente organizada para explorar esses recursos, com processos internos e uma estrutura que viabilizam a entrega consistente dessa proposta diferenciada.

2.2. Serviços suplementares

Com o crescente desenvolvimento do setor de serviços, fica cada vez mais difícil lidar com a concorrência. Assim, as empresas precisam rever seus recursos e se destacar de alguma maneira. As empresas que desejam obter vantagens sobre seus concorrentes devem analisar não apenas os serviços principais, mas também os suplementares, que complementam o processo como um todo. Como destacam Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), a diferenciação no setor de serviços depende fortemente de aspectos intangíveis que compõem a experiência do consumidor. Nesse sentido, os serviços suplementares desempenham um papel estratégico ao complementar o serviço principal com elementos que agregam valor e ampliam a satisfação do cliente.

Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) classificam os serviços suplementares como componentes que acompanham o serviço principal e contribuem para uma experiência completa. Segundo eles, os serviços suplementares podem ser divididos em oito:



Fonte: Adaptada de Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011).

Figura 1: A flor do serviço

A informação é amplamente disponibilizada em diferentes canais, como aplicativos, sinalização clara e equipe treinada para orientar. A consulta é incorporada em serviços personalizados, como planejamento de itinerários no aplicativo e atendimento a necessidades específicas de visitantes. O recebimento de pedidos ocorre de forma eficiente, com reservas *online* e organização de filas virtuais, otimizando o tempo do cliente e do funcionário. Já a hospitalidade se manifesta em cada ponto de contato, com funcionários preparados para criar um ambiente acolhedor, gentil e atencioso. No que diz respeito à salvaguarda, a Disney adota padrões rigorosos de segurança, controle de acesso e suporte a objetos perdidos, reforçando a confiança do consumidor. As exceções são tratadas com flexibilidade e foco na resolução rápida, como nos casos de cancelamentos, problemas com ingressos ou imprevistos de saúde. A cobrança e o pagamento são simplificados por ferramentas como a *magic band*, que concentra compras, reservas e acesso em um único dispositivo, facilitando a jornada do visitante. Dessa forma, a Disney transforma elementos operacionais em diferenciais competitivos, utilizando os serviços suplementares como pilares da sua proposta de valor.

Em ambientes como os parques temáticos, nos quais a experiência é o produto central, esses serviços ganham ainda mais relevância. Elementos como atendimento personalizado, soluções rápidas para problemas e hospitalidade calorosa não apenas satisfazem necessidades básicas, mas também criam momentos memoráveis que reforçam o vínculo emocional com a marca. Dessa forma, os serviços suplementares não devem ser vistos como complementares no sentido tradicional, mas como centrais à estratégia competitiva das organizações que operam em mercados pautados pela experiência.

2.3. Experiência do consumidor

A experiência do consumidor é compreendida como a soma de interações e percepções durante a jornada com a marca (SCHMITT, 2002). Segundo Carbone e Haeckel (1994), empresas memoráveis são aquelas que projetam suas experiências com intenção e cuidado em todos os pontos de contato com o cliente. Baines et al. (2011) reforça que o encantamento ocorre quando o serviço supera as expectativas e gera um impacto emocional positivo e duradouro, criando uma memória afetiva marcante.

Na Disney, esse encantamento é cultivado por meio dos chamados *magical moments*, pequenas ações inesperadas e personalizadas que geram

surpresas positivas. Esses momentos não fazem parte do serviço principal contratado pelo cliente, mas se enquadram como serviços suplementares que agregam valor à experiência. São criados espontaneamente pelos *cast members* com o objetivo de proporcionar felicidade genuína.

A evolução da economia, discutida por Pine e Gilmore (1999), ilustra a crescente importância da experiência do consumidor no mercado contemporâneo. Eles apontam a ideia de que as experiências são uma categoria econômica distinta, separada de bens e serviços, e que os consumidores cada vez mais buscam vivenciar algo único e memorável, em vez de apenas adquirir produtos ou serviços.

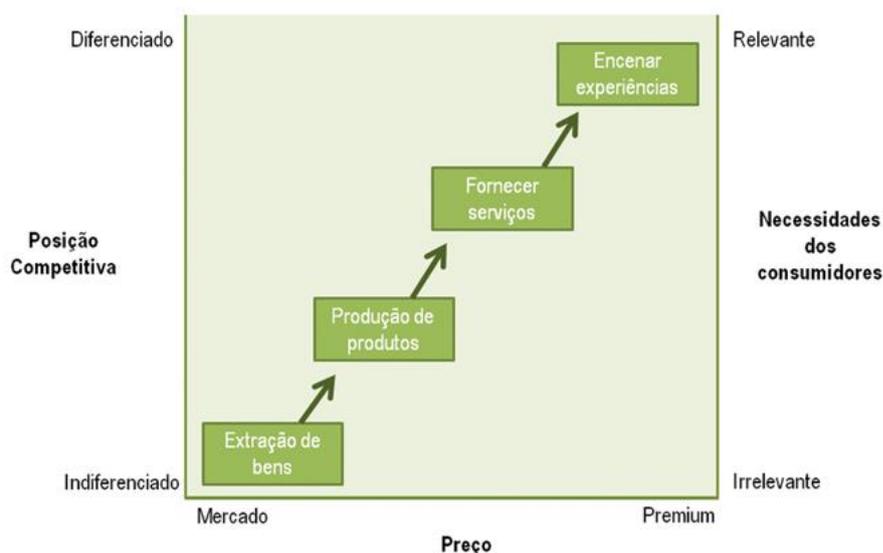


Figura 2: A progressão da evolução da economia

De acordo com Lior Arussy (2003), fundador da Strativity Group, a experiência do cliente inclui não apenas atributos tangíveis, como a qualidade do produto e a entrega pontual, mas também elementos intangíveis, como o engajamento emocional gerado ao longo da interação. Assim, a experiência do cliente vai além de uma simples transação comercial, sendo um fator crucial para criar um vínculo emocional duradouro e fidelizar o público, como ilustrado pelos *magical moments* da Disney, que agregam um valor emocional significativo à experiência do consumidor.

Um exemplo prático de *magical moment* ocorreu em uma situação cotidiana no parque: uma criança deixou cair seu sapato acidentalmente no chão

de uma atração e além de visivelmente ter ficado chateada, não poderia ficar descalça pelo resto do dia. Um *cast member*, ao presenciar a cena, rapidamente se aproximou, agachou-se para conversar com a criança e disse que Mickey havia acabado de mandar outro sapato para ela. Poucos minutos depois, entregou à criança um voucher que poderia ser trocado por um novo sapato de sua escolha. A ação foi simples, mas criou uma memória mágica e inesquecível para a família, reforçando o compromisso da empresa com a excelência emocional no atendimento.

2.4. Storytelling

O *storytelling* corporativo é uma ferramenta que ajuda a construir identidade de marca e criar conexões emocionais com o público (FOGL; GOGUE, 2010).

Walt Disney era um mestre contador de histórias. Essa habilidade ainda está no centro da Walt Disney Company. Na Disney, o *storytelling* está presente em tudo, não apenas nas atrações, mas também no ambiente, nas interações e no treinamento dos funcionários. Segundo Salmon (2007), a narrativa eficaz permite ao consumidor "viver" uma história, tornando-se parte dela, e assim criando o sentimento de pertencimento. Isso aprofunda o envolvimento e amplia o valor percebido da experiência.

Além de criar conexões emocionais, o *storytelling* também funciona como um elemento de estratégia de diferenciação competitiva, principalmente em empresas orientadas à experiência. De acordo com Simmons (2006), histórias autênticas e bem construídas ajudam as marcas a se destacarem em um mercado saturado, promovendo identificação e engajamento por parte do consumidor. No contexto Disney, cada atração é pensada como um palco de narrativa, onde o visitante não apenas assiste, mas participa da história.

Durante a experiência da autora como *cast member*, na atração *Buzz Lightyear's Space Ranger Spin*, que transforma os *guests* em *space rangers* ao lado de Buzz para combater o Império do Zurg, foi presenciada uma situação que ilustra perfeitamente o uso do *storytelling* no ambiente Disney. Um dos elementos imersivos da fila é um animatrônico do próprio Buzz Lightyear, que narra a missão e prepara os *guests* para a aventura. Em determinado dia, esse animatrônico apresentou um defeito e precisou ser coberto para manutenção. Quando uma criança se aproximou e perguntou onde estava o Buzz, surgiu uma oportunidade de manter o *show* e a magia viva. Em vez de mencionar o

problema técnico, a autora entrou na narrativa da atração e explicou que Buzz havia sido chamado com urgência para uma missão especial na galáxia, combatendo Zurg. Essa abordagem não apenas preservou a experiência imersiva como reforçou o encantamento, mostrando como o *storytelling* é utilizado como ferramenta estratégica para manter a fantasia e a coerência temática mesmo diante de imprevistos.

2.5. Cultura organizacional

A cultura organizacional é um elemento-chave para alinhar comportamentos e valores entre os colaboradores (SCHEIN, 2010). A Disney cultiva uma cultura forte, orientada por propósito, encantamento e atenção aos detalhes. Os *cast members* são formados para representar a marca em todos os momentos, reforçando a proposta de valor da empresa. Segundo Grönroos (1994), o colaborador de linha de frente é um co-criador da experiência, ele entrega valor não apenas pelo serviço, mas pelo modo como se relaciona com o cliente.

Ao iniciar sua jornada na empresa, o momento em que o colaborador se torna oficialmente um *cast member* é marcado por uma cerimônia especial chamada *Traditions*, realizada na Universidade Disney. Nesse dia, ele recebe sua *blue ID* (cartão de reconhecimento de funcionário, usado para acessar o *backstage*, áreas restritas, registrar entrada e saída, pegar ônibus especiais e acessar o estacionamento e conseguir descontos e promoções) e sua *name tag*, (crachá de identificação com o nome, cidade, país e línguas) entregues pelo próprio Mickey Mouse.



Figura 3: *name tag* e sua descrição



Figura 4: *Blue ID*

Durante o *Traditions*, todos os novos integrantes são imersos na cultura organizacional da empresa, aprendendo sobre seus valores, propósito, linguagem, normas e, principalmente, como encantar os clientes e criar momentos de magia e felicidade. Somente após essa introdução é que começam os treinamentos específicos de cada área e função. Independentemente da área de atuação, seja em atrações ou na limpeza, todos os *cast members* compartilham os mesmos valores e têm a mesma responsabilidade de transmitir a cultura da empresa aos visitantes.



Figura 5: Mickey entregando a *name tag* durante o *Traditions*

Um dos pilares da cultura organizacional da Disney é o programa de reconhecimento, que valoriza atitudes alinhadas aos princípios da empresa, reforçando as 5 *keys*: segurança, cortesia, inclusão, *show* e eficiência, que funcionam como diretrizes comportamentais e orientam as interações que o *Cast member* vai ter com o *guest*. Segundo o Disney Institute e Theodore Kinni (2011), autores do livro *O Jeito Disney de Encantar os Clientes*, uma cultura organizacional sólida e centrada na excelência é o que sustenta a capacidade da empresa de encantar continuamente seus clientes. Essa visão compartilhada permite que os *cast members* atuem com autonomia e consistência, mantendo o encantamento como parte da rotina.

2.6. Experiência do funcionário

A experiência do funcionário também impacta diretamente na qualidade do atendimento ao cliente (MORGAN, 2017). Quando os colaboradores estão satisfeitos, engajados e alinhados com os valores da empresa, é mais provável que ofereçam experiências positivas aos consumidores.

No contexto da Disney, os clientes são conhecidos como *guest* (convidados) e seus funcionários são chamados de *cast members* (membros de elenco), remetendo os parques à um *show*, onde o ambiente público é conhecido como *on stage* (palco) e as áreas restritas conhecido com *backstage* (bastidores). Cada *cast member* possui sua *role* (papel) e *costume* (figurino). Dentre as principais *roles*, as que mais se destacam são: *Attractions* (quem cuida das atrações, lidando com os clientes e operando o brinquedo);

Merchandise (quem trabalha nas lojas, cuidando do estoque, organização e informação das mercadorias, caixas); *Quick Service* (quem vende comidas rápidas como pipoca, churros, cachorro quente e refrigerantes, além disso, auxiliam na limpeza do local da refeição); *Character Performer* (as estrelas da Disney, são os funcionários que dão a vida aos personagens e interagem com os clientes); *Character Attendant* (*cast members* que trabalham diretamente com os personagens, controlando o espaço e tempo dos personagens); *Custodial* (responsáveis pela manutenção e limpeza dos parques e *resorts* durante o horário de funcionamento para o público).

Maylett e Wride explicam que *employee experience* é a soma das percepções que os funcionários têm sobre as interações com as organizações nas quais trabalham (Maylett; Wride, 2017, p.12). Segundo o Disney Institute, funcionários engajados, que possuem o melhor desempenho, têm o maior impacto nos resultados. Para ajudar a atrair e reter os melhores talentos, a Disney oferece um pacote abrangente que capacita os funcionários e membros do elenco a viverem suas melhores vidas, crescerem pessoal e profissionalmente e aproveitarem os extras especiais que só a Disney pode oferecer. Iniciativas como treinamentos intensivos, eventos, reconhecimento e acesso a experiências e benefícios exclusivos ajudam a manter os *cast members* motivados e conectados com a cultura da marca.

Em 2023, a Disney foi reconhecida com o prêmio *Best Employers: Excellence in Health & Well-Being* pela organização sem fins lucrativos Business Group on Health, destacando-se por oferecer benefícios abrangentes e inovadores aos seus colaboradores e suas famílias.

2.7. Matriz SWOT

Segundo Teixeira e Alonso (2014) a Matriz SWOT (strengths = forças; weakness = fraquezas; opportunities = oportunidades; e threats = ameaças) é uma ferramenta de análise estratégica utilizada para avaliar o ambiente interno e externo de uma organização. Internamente, são identificados os pontos fortes e fracos; e externamente, são analisadas oportunidades e ameaças. Entre os pontos podem ser mapeados recursos, competências, vantagens competitivas, limitações, tendências e desafios do ambiente externo.

O objetivo de construir estratégias é alcançar o máximo com o mínimo esforço, economizando recursos e simplificando o caminho para atingir as metas. A estratégia também está diretamente ligada à necessidade de se

adaptar às constantes mudanças do mercado, as quais as organizações precisam acompanhar para continuar seu desenvolvimento. De acordo com Sampaio e Fagundes (2008) a melhor maneira de definir estratégias para uma organização é analisando suas oportunidades e ameaças.

As organizações que percebem as mudanças que estão ocorrendo no mercado, e se adaptam de forma ágil, são aquelas que melhor se aproveitarão das oportunidades e que sofrerão menos danos em relação às ameaças. Estas são empresas proativas, que se antecedem aos acontecimentos, tornam as tendências de mercado algo real em suas estratégias, deixando de ser empresas reativas, ou seja, que esperam as mudanças acontecerem para tomar alguma decisão, o que resulta em desvantagem em relação às outras empresas que se anteciparam às mudanças que são altamente mutáveis no mercado competitivo. (SAMPAIO; FAGUNDES. 2008. p. 10).

No decorrer do Capítulo 4, será apresentada uma análise estratégica da Walt Disney Company por meio da matriz SWOT. Essa abordagem contribuirá para uma avaliação mais aprofundada do posicionamento da Disney no mercado global de entretenimento, evidenciando como seus serviços suplementares influenciam diretamente sua capacidade de manter a excelência na experiência do cliente e consolidação da marca.

3. Metodologia

Este capítulo apresenta os métodos utilizados na condução da pesquisa, justificando as escolhas feitas quanto à abordagem, aos procedimentos de coleta e análise de dado e à amostra estudada.

3.1. Abordagem da pesquisa

Este estudo combina duas metodologias de pesquisa, uma bibliográfica e outra descritiva, com duas pesquisas quantitativas, para *alumnis* (*ex-cast members*) e para clientes (visitantes dos parques) que foram ao menos 1 vez aos parques da Disney. Possui objetivo de explorar e compreender as percepções e experiência dos diferentes grupos envolvidos no processo de serviço da Disney. Para os *ex-cast members*, as entrevistas buscam avaliar como a cultura organizacional da Disney e os serviços suplementares influenciam sua capacidade de proporcionar uma experiência mágica aos visitantes. Já para os consumidores, as entrevistas focam em entender como os serviços suplementares impactam a experiência geral, com ênfase na lealdade e satisfação em relação aos parques e *resorts* da Disney.

Para atingir esse objetivo, foi elaborado um questionário que coletou informações dos dois grupos diferentes, permitindo uma análise mais profunda das percepções dos respondentes.

A escolha de realizar a pesquisa com dois grupos permite uma análise comparativa entre as percepções internas e externas e expectativas e realidades.

3.2. Universo e amostra

A população desse estudo é composta por dois grupos. O primeiro grupo é composto por 28 antigos funcionários brasileiros, que participaram do *International College Program 24/25* por 3 meses. Eles incluem funcionários de diversas áreas, como atrações, alimentação, merchandising, *photopass* e *character attendants*. Todos os participantes são maiores de idade e estão pelo menos no segundo período de graduação. Em contrapartida, o segundo grupo

composto por 94 clientes, que visitou pelo menos uma vez algum parque da Disney. Na segunda amostra foram selecionadas pessoas de todas as faixas etárias, gêneros, escolarização e abrangendo diferentes níveis de renda, assim, a amostra desse grupo é considerada como não probabilística, uma vez que foi definida com base na facilidade de acesso aos visitantes dos parques de Disney.

3.3. Coleta de dados

A coleta de dados dessa pesquisa, foi realizada através de um formulário *online*, por meio do Google Forms. O questionário foi elaborado com o objetivo de avaliar o impacto dos serviços suplementares e interações de *cast members*, tanto na visão dos *guests* quanto na visão dos funcionários. Para maximizar o alcance e a diversidade de respostas dos antigos funcionários, o formulário foi enviado em grupos gerais do International College Program 24/25.

Os questionários foram realizados entre os dias 29 de abril de 2024 e 16 de maio de 2014, obtendo como tempo para a coleta de dados o período de 18 dias.

3.4. Tratamento de dados

Os dados foram tratados de forma quantitativa, com base na análise estatística descritiva das respostas coletadas em dois questionários distintos: um voltado para consumidores que visitaram os parques da Disney e outro direcionado a *ex-cast members*. Foi realizado um cruzamento entre os resultados dos dois questionários com o objetivo de comparar expectativas dos visitantes com a percepção dos funcionários, permitindo identificar convergências e divergências entre os diferentes pontos de vista.

3.5. Limitações do método

A amostra selecionada não possui validade estatística suficiente para representar com precisão todo o universo de visitantes dos parques da Disney e ex-funcionários da empresa, uma vez que foi composta por um grupo limitado de respondentes, selecionados de forma não probabilística. Embora o estudo incluía participantes com diferentes experiências e perfis, não há garantia de que as percepções coletadas reflitam a diversidade completa de opiniões existentes entre todos os consumidores e *cast members*.

Além disso, por se tratar de um questionário com respostas fechadas, há a limitação da profundidade das informações, o que pode restringir a compreensão de nuances e motivações mais complexas dos participantes. Também existe a possibilidade de viés nas respostas, principalmente no caso de experiências extremamente positivas ou negativas, que tendem a influenciar a objetividade das avaliações.

4. Apresentação e análise dos resultados

Com base nas respostas obtidas por meio dos dois questionários aplicados, um voltado para consumidores (*guests*) e outro para ex-funcionários da Disney (*cast members*), este capítulo apresenta e analisa os principais achados da pesquisa. O objetivo é compreender como os serviços suplementares e as interações com os funcionários impactam a experiência vivida pelos visitantes, contrastando as percepções de quem consome com as de quem entrega o serviço. A análise busca identificar convergências e divergências entre expectativas e realidades, permitindo uma leitura mais aprofundada sobre os elementos que tornam a experiência Disney reconhecida mundialmente.

4.1. Visão dos *cast members*

Foram obtidas 28 respostas através de um questionário online, com o objetivo de entender de forma aprofundada a perspectiva dos antigos *cast members*.

A primeira pergunta avaliava qual era o cargo atual ou mais recente ocupado pelo respondente durante sua experiência na Disney.

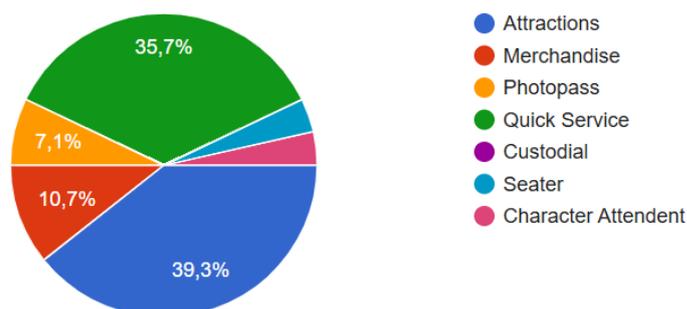


Gráfico 1: Qual o seu cargo atual (ou último cargo) na Disney?

Como resposta essa informação foi essencial para identificar os diferentes setores em que os *cast members* atuaram e analisar possíveis variações de percepção entre áreas como atrações, alimentação, limpeza, vendas, entre outros.

A segunda pergunta investigava o tempo de trabalho dos funcionários na Disney.

Foi observado que 100% dos respondentes permaneceram menos de 3 meses na empresa, o que limita a análise a experiências de curto prazo. Essa característica é importante para contextualizar as percepções coletadas, uma vez que o tempo reduzido de trabalho pode influenciar o entendimento dos serviços suplementares e da cultura organizacional.

A terceira pergunta buscou avaliar como os *cast members* descrevem a cultura organizacional da Disney.

Os resultados mostraram que 50% dos respondentes consideram a cultura “muito positiva e motivadora”, enquanto os outros 50% a classificaram como “positiva, mas poderia melhorar”. Essa divisão revela uma percepção geral favorável, porém com espaço para aprimoramentos, refletindo diferentes experiências e expectativas entre os colaboradores.

A quarta pergunta buscou entender como os *cast members* avaliam o treinamento oferecido pela Disney para preparar os funcionários a proporcionar uma experiência mágica aos visitantes. Isso é importante porque o nível de treinamento impacta diretamente a qualidade do atendimento e a capacidade de criar momentos especiais.

Nesta pesquisa, 25% relataram ter recebido treinamento extensivo, enquanto 75% disseram que o treinamento foi básico, indicando possíveis oportunidades de melhoria na capacitação.

A quinta pergunta buscou entender como os funcionários percebem a importância dos serviços suplementares na experiência dos visitantes. Essa pergunta foi formulada para investigar o peso que esses elementos, muitas vezes sutis, têm na construção do encantamento característico da Disney.

O resultado foi unânime: 100% dos respondentes classificaram esses serviços como "extremamente importantes". Esse dado evidencia que, sob a ótica dos próprios colaboradores, esses detalhes vão muito além do básico, sendo vistos como fundamentais para garantir a magia da experiência Disney. Essa percepção reforça o alinhamento entre a cultura interna e a proposta de valor da empresa voltada para a excelência em atendimento.

A pergunta 6 buscou entender como os *cast members* se sentem em relação à valorização recebida pela Disney.

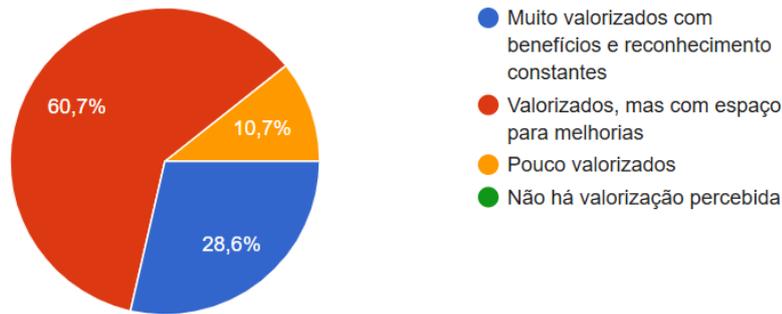


Gráfico 2: Como você considera que a Disney valoriza seus *cast members*?

A maioria (60,7%) se sente valorizada, mas vê espaço para melhorias. Outros 28,6% se consideram muito valorizados, enquanto 10,7% se sentem pouco valorizados. Os dados indicam que, embora o reconhecimento exista, ainda há oportunidades de aprimorar o suporte e o engajamento dos colaboradores.

A sétima pergunta teve como objetivo entender a visão dos *cast members* sobre a efetividade dos serviços suplementares na construção da experiência encantadora dos visitantes.

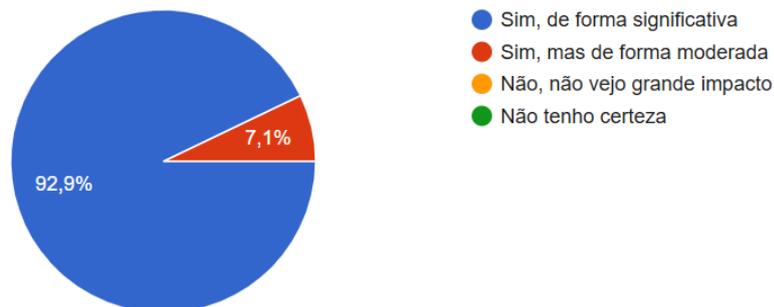


Gráfico 3: Você acredita que os serviços suplementares oferecidos pela Disney ajudam a criar uma experiência mais imersiva e encantadora para os visitantes?

Os resultados mostraram que 92,9% dos respondentes acreditam que esses serviços contribuem de forma significativa para tornar a vivência nos parques mais mágica e envolvente. Apenas 7,1% apontaram um impacto moderado. Esse dado reforça a ideia de que tais ações não são apenas complementares, mas sim fundamentais para consolidar a experiência diferenciada que a Disney propõe.

A oitava pergunta foi elaborada com o objetivo de entender, sob a perspectiva dos *cast members*, quais serviços ou estratégias ainda apresentam oportunidades de melhoria na experiência do visitante. A relevância dessa pergunta reside na possibilidade de cruzar essas percepções com as respostas

do público consumidor, permitindo uma análise mais completa entre as expectativas dos visitantes e a percepção dos próprios funcionários quanto aos aspectos que impactam a experiência Disney.

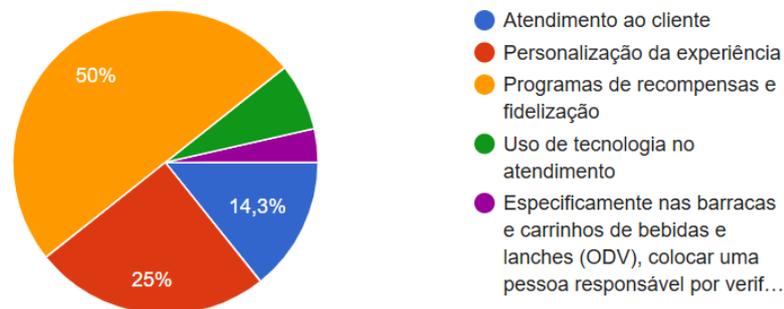


Gráfico 4: Quais serviços ou estratégias você acredita que poderiam ser melhorados para aprimorar a experiência do visitante?

A maior parte dos respondentes (50%) indicou os programas de recompensa e fidelização como pontos que poderiam ser aprimorados, seguido por personalização da experiência (25%), atendimento ao cliente (14,3%) e uso da tecnologia no atendimento (7,1%). Houve ainda uma sugestão específica sobre logística de abastecimento nos carrinhos de comida e bebida, que, por se tratar de uma particularidade operacional isolada, não se mostrou relevante para os objetivos deste estudo.

A nona pergunta teve como objetivo identificar, na percepção dos *Cast Members*, quais são os principais desafios enfrentados pela Disney para manter um padrão de atendimento excepcional. Os participantes foram convidados a ranquear quatro aspectos de 1 (mais importante) a 4 (menos importante).

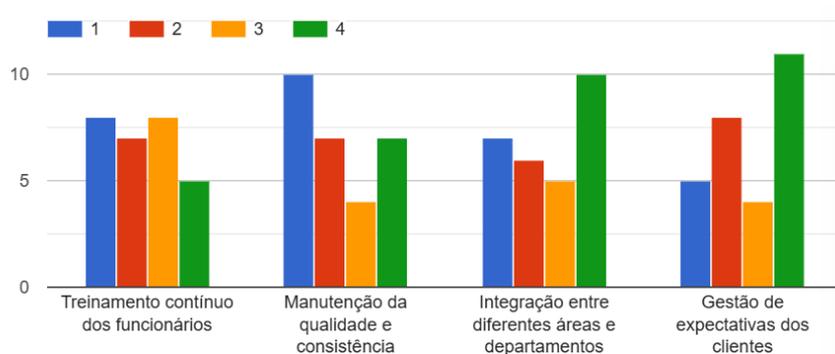


Gráfico 5: Coloque em ordem de importância os maiores desafios da Disney ao manter um padrão de atendimento excepcional, sendo o item 1 o mais importante.

Para uma análise mais precisa dos dados, foi adotado um sistema de pontuação ponderada, com o objetivo de hierarquizar os desafios conforme a percepção dos colaboradores. A metodologia utilizada atribuiu uma pontuação

decrecente conforme a posição indicada pelos participantes: a posição 1 recebeu 4 pontos, a posição 2 recebeu 3 pontos, a posição 3 recebeu 2 pontos e a posição 4 recebeu 1 ponto. Esse cálculo foi realizado para cada um dos quatro desafios mapeados, permitindo obter uma visão mais precisa da prioridade atribuída a cada aspecto pelos colaboradores.

Os resultados mostraram que a manutenção da qualidade e consistência foi o desafio com maior pontuação, somando 76 pontos. Em seguida, o treinamento contínuo dos funcionários obteve 74 pontos, demonstrando que a capacitação das equipes é considerada quase tão importante quanto a manutenção da qualidade. Na sequência, a integração entre diferentes áreas e departamentos atingiu 66 pontos, indicando que, embora relevante, esse aspecto não é percebido como tão prioritário. Por fim, a gestão de expectativas dos clientes foi o desafio com menor pontuação, totalizando 63 pontos, o que sugere que, para os colaboradores, os desafios internos relacionados à operação e qualidade são mais urgentes do que a gestão direta da relação com os clientes.

A décima pergunta buscou identificar quais ações os *cast members* já realizaram durante seu trabalho, permitindo que respondessem a quantas alternativas quisessem.

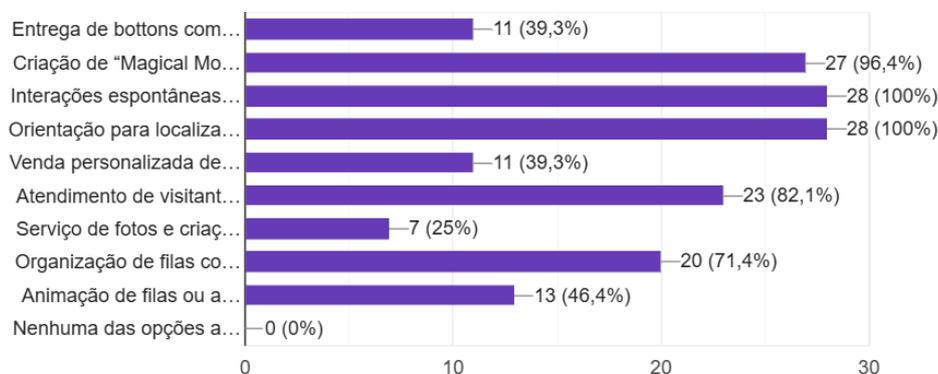


Gráfico 6: Durante seu trabalho, você participou de alguma dessas ações? (Marque todas que se aplicam)

Os resultados mostram que 100% dos participantes afirmaram ter participado de interações espontâneas com visitantes, como conversas, brincadeiras e danças, além de orientações para localização de atrações ou banheiros, evidenciando o caráter dinâmico e direto do contato com os *guests*. A criação de *magical moments* (presentes, brindes, convites surpresa) também teve alta participação, com 96,4%.

Além disso, 82,1% disseram já ter atendido visitantes com necessidades especiais, reforçando o compromisso com a inclusão e atendimento personalizado. Outras ações frequentes foram a organização de filas com bom humor e cordialidade (71,4%) e a venda personalizada de produtos e entrega de *bottons* comemorativos (ambos com 39,3%). Já o serviço de fotos e criação de momentos únicos com os *guests* foi relatado por 25%. Nenhum dos participantes indicou que não havia participado de nenhuma das ações listadas.

Essa pergunta foi importante para mapear quais estratégias e serviços suplementares estão efetivamente sendo utilizados pelos *cast members*, permitindo uma análise mais concreta sobre as práticas que contribuem para a experiência mágica dos visitantes.

A última pergunta do questionário solicitava que os funcionários classificassem qual das ações realizadas durante seu trabalho mais contribuiu para a criação da experiência mágica do visitante.

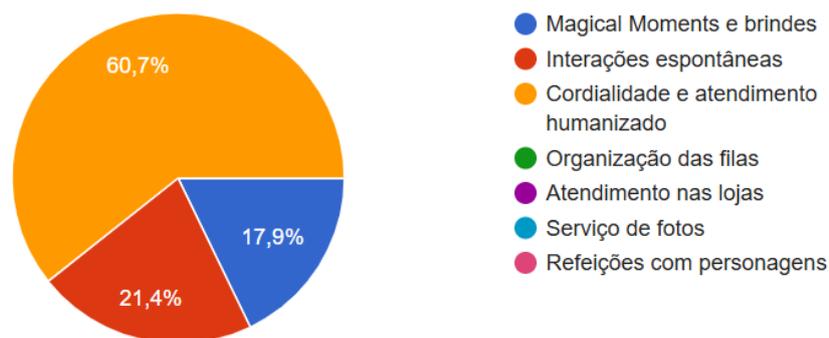


Gráfico 7: Qual dessas ações mais contribui para a experiência mágica do visitante?

A maioria dos funcionários (60,7%) apontou que a cordialidade e o atendimento humanizado são as ações que mais. Em seguida, 21,4% destacaram as interações espontâneas, enquanto 17,9% valorizaram os *magical moments* e brindes. As demais opções não receberam votos, indicando que, para os *cast members*, o aspecto humano e a atenção personalizada são os principais responsáveis por criar momentos especiais e memoráveis para os visitantes.

4.2. Visão dos consumidores

Foram obtidas 94 respostas através de um questionário *online*, com o objetivo de entender mais a fundo a perspectiva dos frequentadores dos parques e *resorts* da Disney.

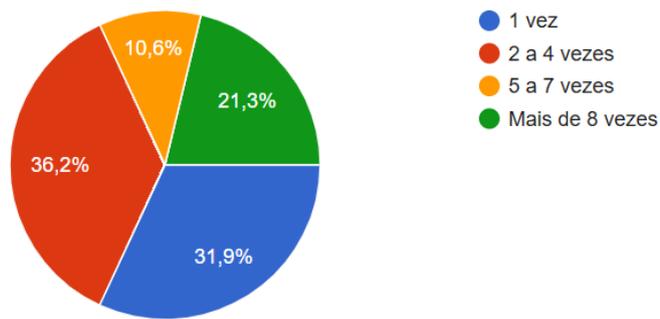


Gráfico 8: Quantas vezes você já visitou a Disney?

Na primeira pergunta, a frequência de visitas dos entrevistados revelou que a maioria realizou entre 2 e 4 visitas à Disney, indicando um público com experiência razoável no parque, o que torna suas opiniões relevantes para avaliar a consistência e impacto das experiências ao longo do tempo.

A segunda pergunta buscou entender qual é a principal motivação dos consumidores para visitar os parques da Disney, com o objetivo de identificar os fatores mais atrativos na jornada do visitante.

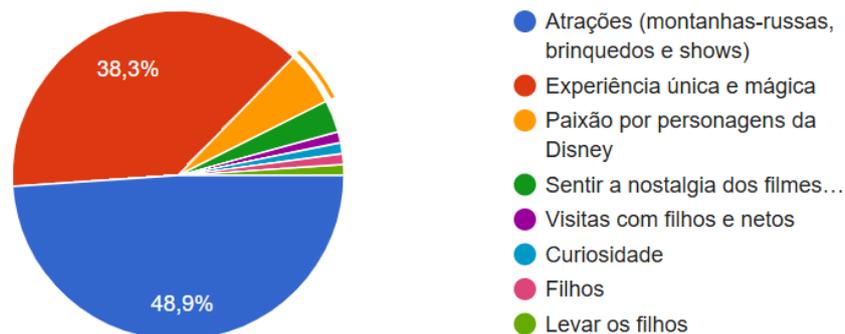


Gráfico 9: Qual a sua principal motivação para visitar os parques da Disney?

Os resultados mostraram que as atrações (48,9%) ainda são o principal fator de decisão, reforçando a força das montanhas-russas, brinquedos e shows como elementos centrais da experiência. Em segundo lugar, a experiência única e mágica (38,3%) revelou o quanto o encantamento e a atmosfera criada no parque são valorizados pelo público. Outros fatores, como paixão pelos personagens (5,3%), nostalgia (3,2%), visitar com filhos/netos (3,2%) e curiosidade (1,1%), apareceram com menor representatividade, mas mostraram a diversidade de vínculos emocionais que a marca Disney consegue despertar.

A próxima pergunta buscava identificar quais elementos têm maior peso na percepção dos visitantes durante sua estadia nos parques.

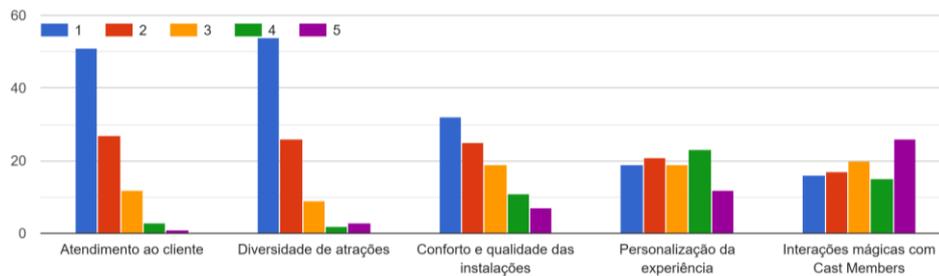


Gráfico 10: Coloque em ordem de importância os aspectos da experiência Disney você mais valoriza, sendo o item 1 o mais importante.

Foi utilizado o mesmo sistema de pontuação ponderada, da nona pergunta dos *cast members*, com o objetivo de hierarquizar esses aspectos de acordo com o valor percebido.

Os resultados mostraram que a diversidade de atrações foi o aspecto mais valorizado, com um total de 383 pontos. Em segundo lugar ficou o atendimento ao cliente, com 374 pontos. Na terceira posição, com 312 pontos, aparece o conforto e qualidade das instalações. Em quarto lugar está a personalização da experiência, que obteve 250 pontos. Por fim, o aspecto com menor pontuação foi interações mágicas com *cast members*, que somou 233 pontos.

A análise desses resultados revela que os respondentes destacam principalmente a diversidade de atrações e o atendimento ao cliente como elementos centrais para a experiência Disney. Esse *ranking* evidencia o quanto a variedade de opções e o cuidado no atendimento são percebidos como fatores determinantes na vivência da magia proporcionada pela marca, sendo pontos de atenção prioritária para a manutenção e o fortalecimento da proposta de valor da Disney.

A quarta pergunta procurou entender o que os visitantes mais valorizam nos parques Disney entre cinco aspectos relacionados à infraestrutura e ambiente.

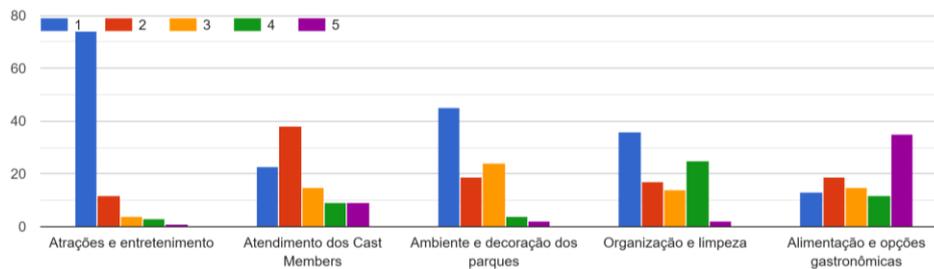


Gráfico 11: Como você avalia a experiência geral nos parques da Disney. Coloque em ordem de importância os fatores que mais impactaram sua experiência, sendo o item 1 o mais importante.

Seguindo o mesmo padrão de análise da pergunta anterior, atribuindo pesos decrescentes às posições indicadas, obteve-se os seguintes resultados.

O fator atrações e entretenimento obteve a maior pontuação, totalizando 397 pontos. Em segundo lugar ficou o ambiente e decoração dos parques, com 318 pontos. Na terceira posição, com 285 pontos, está o atendimento dos *cast members*. Em quarto lugar aparece organização e limpeza, com 259 pontos. E, por fim, a alimentação e opções gastronômicas ficou com 203 pontos.

Esses dados indicam onde a Disney mais acerta na entrega da sua proposta de experiência e apontam oportunidades para reforçar elementos complementares.

A quinta pergunta investigou se os visitantes já se hospedaram em *resorts* da Disney. O resultado revela que 61,7% nunca se hospedaram, enquanto 38,3% afirmaram que sim. Isso mostra que, embora os *resorts* façam parte da experiência Disney, a maioria dos visitantes ainda opta por acomodações fora do complexo, seja por questões de custo, praticidade ou preferência pessoal.

O próximo gráfico analisou os fatores mais impactantes na experiência dos visitantes que se já se hospedaram em *resorts* da Disney, em uma escala onde 1 representa o mais importante.

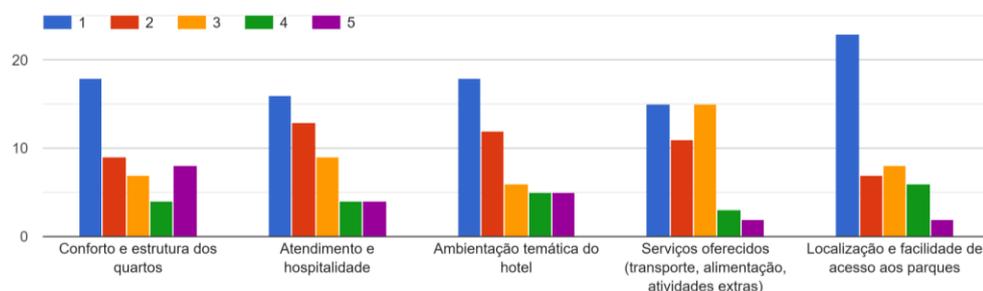


Gráfico 12: Como você avalia a experiência geral nos resorts da Disney. Coloque em ordem de importância os fatores que mais impactaram sua experiência, sendo o item 1 o mais importante.

Para avaliar os principais fatores que impactaram a experiência geral nos *resorts* da Disney, foi utilizada a mesma metodologia de pontuação ponderada.

O fator localização e facilidade de acesso aos parques obteve a maior pontuação, totalizando 144 pontos. Em segundo lugar ficou o conforto e estrutura dos quartos, com 126 pontos. A ambientação temática do hotel aparece em seguida, com 125 pontos. Na quarta posição, com 121 pontos, está o fator atendimento e hospitalidade. Por fim, o fator serviços oferecidos (transporte, alimentação, atividades extras) somou 117 pontos.

A sétima pergunta avaliou como os *guests* percebem o papel dos *cast members* na criação da experiência mágica, um aspecto crucial para entender o impacto do atendimento humano na satisfação dos visitantes.



Gráfico 13: Como você percebe a atuação dos *cast members* na criação de uma experiência única?

Os resultados mostram que 61,7% consideram os *cast members* essenciais para essa experiência única, reforçando a importância do contato direto e da interação para a magia do parque. Outros 28,7% reconhecem sua contribuição, mas destacam que outros fatores também são importantes. Apenas uma pequena parcela não percebeu grande diferença (5,3%) ou não sabe avaliar (4,3%).

A pergunta de número 8 investigou as ações específicas realizadas pelos funcionários que os *guests* vivenciaram durante a visita, destacando as formas práticas como esses colaboradores contribuem para a experiência mágica.

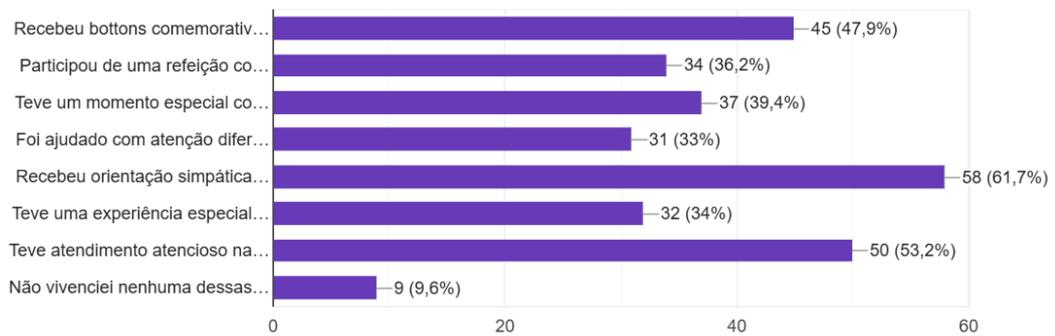


Gráfico 14: Durante sua visita, você vivenciou alguma das seguintes ações realizadas pelos *cast members*? (Marque todas que se aplicam)

Os dados mostram que a ação mais comum foi o recebimento de orientação simpática e eficaz nas filas das atrações (61,7%), evidenciando a importância da cortesia e do suporte na organização e fluidez. Também se destacam o atendimento atencioso em lojas e quiosques (53,2%) e o recebimento de *bottons* ou brindes surpresa (47,9%), que reforçam a personalização e surpresa positiva na experiência.

Momentos especiais como brincadeiras, danças ou conversas espontâneas ocorreram para 39,4% dos visitantes, enquanto 36,2% participaram de refeições com personagens, experiências que aumentam o envolvimento emocional com o parque. A atenção diferenciada para necessidades específicas foi percebida por 33%, mostrando preocupação com inclusão e suporte personalizado. Por fim, 9,6% afirmaram não ter vivenciado nenhuma dessas experiências, indicando que ainda há espaço para ampliar o impacto das interações dos *cast members*.

A nona pergunta buscou entender a qualidade percebida nas experiências proporcionadas pelos *cast members*, quando vivenciadas pelos *guests*, sendo fundamental para avaliar o impacto dessas interações.

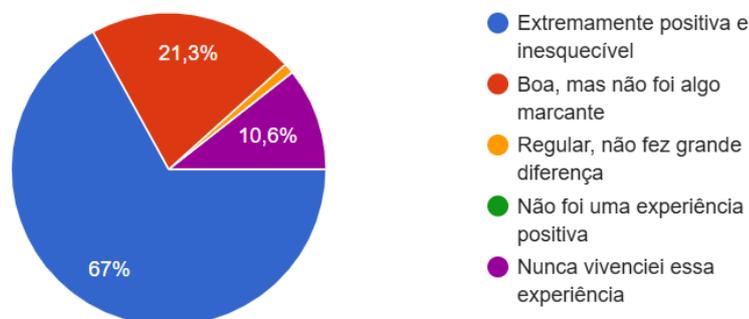


Gráfico 15: Caso tenha participado, como você avalia a experiência proporcionada?

A maioria expressiva (67%) avaliou a experiência como extremamente positiva e inesquecível, evidenciando o forte valor emocional e o diferencial que os colaboradores agregam à visita. Outros 21,3% consideraram a experiência boa, embora não marcante, o que ainda demonstra uma percepção positiva, mas menos intensa. Apenas 1,1% acharam a experiência regular e 10,6% não a consideraram positiva, porcentagens relativamente baixas que indicam que, quando as interações ocorrem, tendem a ser bem avaliadas.

A décima pergunta foi a mais estratégica da pesquisa, pois avaliou diretamente a percepção dos *guests* sobre os serviços suplementares, elementos que vão além do principal da operação, mas que têm alto potencial de encantamento e diferenciação.

A maioria dos respondentes (59,6%) considerou esses serviços fundamentais para tornar a experiência completa, reforçando a ideia de que a magia vai além das atrações e está nos detalhes e nas interações personalizadas. Outros 35,1% reconheceram que esses elementos agregam valor, mesmo não os considerando essenciais, o que ainda demonstra uma percepção positiva sobre seu impacto. Apenas 4,3% afirmaram que tais serviços não fazem diferença, e 1,1% não souberam opinar, percentuais muito baixos que destacam a relevância desses recursos no imaginário dos visitantes.

Esses dados confirmam que os serviços suplementares são percebidos como uma parte essencial da experiência Disney, fortalecendo a estratégia de encantamento e reforçando o papel dos detalhes na criação de memórias duradouras.

Por fim, a última pergunta mediu a intenção de recomendação, um indicador direto de fidelização, satisfação e potencial de retenção de clientes. É essencial para avaliar o impacto global da experiência oferecida pela Disney.

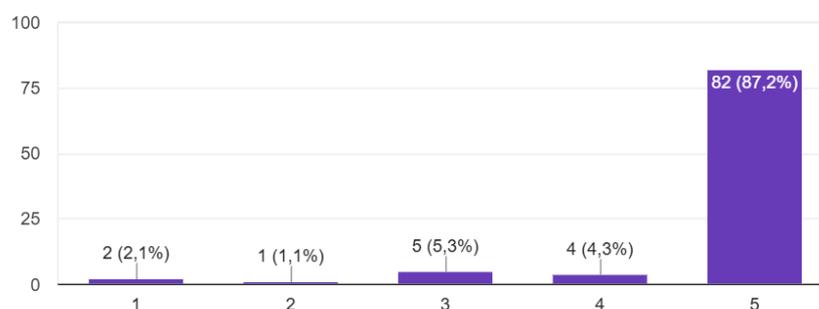


Gráfico 16: Após sua visita, qual é a probabilidade de você recomendar a Disney a outras pessoas? (Escala de 1 a 5, sendo o 5 mais provável)

Os resultados foram altamente positivos: 87,2% dos *guests* deram nota 5, indicando altíssima probabilidade de recomendarem a experiência a outras pessoas. Somando com os 4,3% que deram nota 4, temos mais de 91% dos participantes inclinados a indicar a Disney, um resultado expressivo e alinhado com altos níveis de encantamento e lealdade à marca.

As notas mais baixas (1 a 3) somaram apenas 8,5%, um percentual pequeno que pode refletir experiências individuais específicas ou expectativas não atendidas.

Esses dados confirmam que a Disney mantém um nível de excelência que não só satisfaz, mas gera defensores da marca, o que é fundamental para a retenção de clientes e atração de novos visitantes por meio do boca a boca positivo.

4.3. Cruzamento das pesquisas

Analisando em conjunto a visão dos *cast members* sobre serviços que poderiam ser melhorados para aprimorar a experiência do visitante (pergunta 8), com a visão dos consumidores sobre os aspectos da experiência Disney que mais valorizam (pergunta 3), pode-se verificar que existem alinhamentos e lacunas importantes na experiência Disney.

Do ponto de vista dos visitantes, os aspectos mais valorizados são a diversidade de atrações e o atendimento ao cliente, que aparecem consistentemente como os principais fatores de encantamento. Já a personalização da experiência, embora tenha destaque intermediário, não é vista como essencial. Por outro lado, na visão dos *cast members*, os programas de recompensa e fidelização foram os itens mais apontados como passíveis de melhoria (50%), seguidos justamente pela personalização da experiência (25%) e atendimento ao cliente (14,3%). Isso indica que os próprios funcionários reconhecem oportunidades de aprimorar elementos que os visitantes ainda não percebem como diferenciais fortes, como a personalização.

Esse cruzamento sugere que a Disney poderia gerar ainda mais valor se fortalecesse estratégias de customização e fidelização, que são vistas como oportunidades internas, mas ainda não atingem seu potencial de impacto na ótica dos visitantes. Ao investir nesses pontos, a empresa pode transformar aspectos medianamente relevantes em pilares centrais da experiência no futuro.

Por exemplo, o programa Disney Genie+, que permite ao visitante personalizar seu roteiro e reduzir tempo em filas, ainda pode ser melhor

explorado e comunicado para criar percepções mais fortes de personalização. Além disso, iniciativas como os *bottons* de comemoração, distribuídos gratuitamente para celebrar aniversários, primeiras visitas ou momentos especiais, são exemplos de personalização afetiva que podem ser ampliados. Paralelamente, pode ser desenvolvido um programa de fidelidade mais robusto, que reconheça a frequência e o engajamento dos visitantes, criando recompensas tangíveis e exclusivas. Esse programa poderia incluir desde benefícios em reservas de hotéis, acesso antecipado a atrações até experiências exclusivas com colaboradores, reforçando o vínculo emocional e incentivando o retorno dos hóspedes.

Analisando a visão dos consumidores sobre as principais motivações para visitar os parques da Disney (pergunta 2), com o que mais valorizam nos parques relacionados à infraestrutura e ambiente (pergunta 4), fica claro que as atrações e o entretenimento são o ponto central da experiência Disney, tanto como principal motivação de visita quanto como fator mais impactante durante a estadia.

Na segunda pergunta, 48,9% dos respondentes afirmaram que sua principal motivação para visitar os parques da Disney são as atrações, como montanhas-russas, brinquedos e *shows*. Isso revela o peso que a oferta de entretenimento tem na decisão de compra e no desejo de vivenciar o parque. Esse dado se confirma na quarta pergunta, em que mais de 70 participantes colocaram atrações e entretenimento como o item número 1 entre os fatores que mais impactaram sua experiência. Ou seja, o que atrai o público também é o que mais os marca durante a visita.

Portanto, a análise conjunta revela que o entretenimento é o coração da proposta Disney: ele atrai, encanta e permanece como o ponto mais memorável da visita.

Considerando que o entretenimento é a principal motivação para visitar os parques, a Disney pode investir ainda mais na personalização e na inovação dessas experiências. A incorporação de tecnologias como realidade aumentada, narrativas interativas e atrações que se adaptem aos interesses dos visitantes pode ampliar o encantamento e fortalecer o vínculo emocional. Além disso, programas exclusivos de fidelização, que ofereçam acesso antecipado a novas atrações ou experiências imersivas, podem estimular ainda mais o desejo de retorno, garantindo que a Disney continue sendo referência mundial em entretenimento e experiência do cliente.

Ao cruzar as respostas do ponto de vista dos *cast members*, identificando quais ações os mesmos já realizaram durante seu trabalho (pergunta 10), com a resposta do questionário dos visitantes sobre ações específicas realizadas pelos funcionários que os *guests* vivenciaram durante a visita (pergunta 8), é possível identificar importantes pontos de convergência, mas também algumas lacunas entre as ações realizadas e a percepção dos visitantes.

De forma geral, os *cast members* demonstram desempenhar um papel extremamente ativo na criação de momentos mágicos. Todos os respondentes afirmaram já ter participado de interações espontâneas, como conversas, danças ou brincadeiras, além de orientações para localização de atrações ou banheiros, ações fundamentais para a fluidez e o encantamento da experiência nos parques. Essas iniciativas são percebidas por boa parte do público: 61,7% dos *guests* relataram ter recebido orientações simpáticas e eficazes nas filas, e 39,4% vivenciaram momentos espontâneos de interação. Embora haja certa sintonia, percebe-se que nem sempre essas ações são completamente notadas ou lembradas pelos visitantes, o que indica uma oportunidade de ampliar ou reforçar tais experiências ao longo do dia.

Outro ponto de destaque são os chamados *magical moments*, como entrega de brindes ou *bottons* comemorativos, que foram realizados por 96,4% dos *cast members*. Ainda assim, apenas 47,9% dos *guests* afirmaram ter recebido esse tipo de surpresa, revelando um potencial de expansão dessas ações para mais visitantes. Da mesma forma, enquanto 82,1% dos *cast members* relataram já ter atendido pessoas com necessidades específicas, somente 33% dos visitantes afirmaram ter recebido esse tipo de atenção, o que pode estar relacionado ao perfil dos respondentes ou à falta de visibilidade dessas ações.

Por fim, percebe-se que os *cast members* exercem diversas funções que ultrapassam o operacional e contribuem para o encantamento do visitante. No entanto, nem todas essas ações são percebidas com a mesma intensidade pelo público. A análise comparativa evidencia a importância de continuar fortalecendo a presença humana na experiência Disney e, ao mesmo tempo, ampliar a visibilidade das ações positivas realizadas, de modo que o encantamento se torne ainda mais marcante e memorável para todos os visitantes.

Ao analisar as respostas dos funcionários sobre a visão dos *cast members* em relação a efetividade dos serviços suplementares na construção da experiência encantadora dos visitantes (pergunta 5) com a percepção dos *guests* sobre os mesmos serviços (pergunta 10), podemos levantar que entre os

funcionários, 100% afirmaram que os serviços suplementares são extremamente importantes para entregar a magia da experiência Disney. Entre os visitantes, embora 94,7% reconheçam sua importância, 59,6% os classificaram como essenciais. Isso mostra uma diferença significativa de percepção: os funcionários, por estarem nos bastidores e operando os detalhes, valorizam mais esses elementos do que os próprios clientes, que talvez os absorvam de forma inconsciente.

Dos *cast members*, 100% avaliaram a cultura da empresa como positiva, o que indica que a Disney consegue transmitir bem seus valores internamente. No entanto, 75% consideraram o treinamento básico, o que pode comprometer a execução consistente dos serviços suplementares. Ainda assim, o atendimento ao cliente foi um dos fatores mais valorizados na experiência dos visitantes, como visto nos gráficos 10 e 11.

Logo, mesmo com treinamentos percebidos como básicos, os *cast members* conseguem entregar um bom atendimento. Isso pode estar relacionado à cultura organizacional, à motivação dos funcionários ou ao perfil deles, mas indica uma eficiência informal que talvez mereça ser formalizada com treinamentos mais robustos.

4.4. Matriz SWOT

A matriz SWOT a seguir foi construída com base na análise cruzada de dados coletados por meio de questionários aplicados aos *cast members* e visitantes dos parques. Os resultados evidenciam um alinhamento consistente quanto à importância das atrações e do atendimento ao cliente, mas também revelam discrepâncias relevantes na percepção de elementos como personalização, fidelização e serviços suplementares. A análise permite uma visão estratégica da experiência Disney, destacando aspectos que já são consolidados e outros que demandam atenção para garantir a manutenção da proposta de encantamento da marca.

Forças	Oportunidades
<p>1. Forte cultura organizacional entre os <i>cast members</i>.</p> <p>2. Alto nível de interação espontânea e momentos mágicos gerados pelos funcionários.</p> <p>3. Atendimento ao cliente eficaz.</p> <p>4. Diversidade e qualidade das atrações, que é o principal fator de visitas).</p> <p>5. Programas de atendimento a necessidades específicas.</p>	<p>1. Fortalecer e expandir programas de personalização.</p> <p>2. Desenvolver programas de recompensa e fidelização.</p> <p>3. Investir em treinamentos mais complexos para os funcionários.</p> <p>4. Aumentar a visibilidade das ações positivas e momentos mágicos para os visitantes.</p> <p>5. Aproveitar o principal fator de visita para desenvolver novas atrações.</p>
Fraquezas	Ameaças
<p>1. Treinamento dos <i>cast members</i> avaliado como básico.</p> <p>2. Necessidade de atualizações das atrações.</p> <p>3. Foco excessivo nas atrações pode ofuscar outros diferenciais.</p> <p>4. Ausência de mensuração de percepção dos serviços suplementares para o cliente.</p>	<p>1. Mudanças rápidas nas preferências do consumidor.</p> <p>2. Público não perceber e valorizar aspectos que a Disney considera importante.</p> <p>3. Competição crescente no setor de entretenimento.</p> <p>4. Sensibilidade a expectativas cada vez maiores dos visitantes.</p> <p>5. Risco de queda na qualidade do atendimento ao cliente, impactando a experiência do cliente.</p>

Figura 6: Análise SWOT Disney

5. Conclusões

Este trabalho teve como objetivo compreender a importância estratégica dos serviços suplementares na experiência proporcionada pela Walt Disney Company, com foco especial no papel dos *cast members* e na percepção dos visitantes. Partindo do conceito de serviços suplementares, buscou-se investigar como esses elementos, muitas vezes invisíveis aos olhos dos consumidores, contribuem para a construção de uma experiência memorável, reforçando o posicionamento da Disney como referência mundial em excelência no setor de entretenimento.

Através da análise teórica e da pesquisa de campo com dois públicos distintos (antigos funcionários e visitantes), foi possível constatar que os serviços suplementares, embora nem sempre percebidos conscientemente pelos clientes, são fundamentais para a experiência como um todo. Eles atuam como catalisadores da magia, sustentando as promessas da marca e garantindo a consistência entre o discurso institucional e a entrega prática.

Entre os principais achados, destacam-se:

- Todos os *cast members* reconhecem que os serviços suplementares são essenciais para encantar os visitantes, enquanto apenas 35,1% os citaram como parte essencial da experiência. Isso revela uma assimetria perceptiva relevante, onde o *backstage* é mais valorizado por quem o opera do que por quem o consome.

- Embora 100% dos *cast members* tenham uma visão positiva da cultura organizacional, 75% relataram que o treinamento é básico. Esse dado acende um alerta estratégico: a magia que depende de pessoas precisa ser sustentada por capacitação contínua e alinhada à visão da empresa.

A análise SWOT realizada trouxe à tona os principais pontos fortes da empresa, como o uso do *storytelling*, a excelência operacional e a ambientação temática. Também apontou fraquezas, como o alto custo percebido pelos visitantes e os desafios de manter o padrão com alta rotatividade de funcionários.

Diante disso, a pesquisa propõe seis diretrizes estratégicas que podem ser adotadas para fortalecer a percepção e a efetividade dos serviços suplementares nos parques:

- Tornar os serviços suplementares mais visíveis e memoráveis, por meio de ações de comunicação dentro do parque, sinalização, ou até mesmo integração com o aplicativo da Disney, é possível tornar visível aquilo que hoje é percebido como “invisível” pelos visitantes.

- Investir em um programa de fidelização estruturado. Essa foi a melhoria mais sugerida pelos *cast members* (50%) e pode gerar recorrência de visitas e maior vínculo emocional com a marca.

- Reforçar a personalização com tecnologia, por meio de dados, *apps* e inteligência artificial, é possível adaptar a experiência ao perfil de cada visitante, tornando cada interação mais única e significativa.

- Ampliar a frequência e a visibilidade dos *magical moments*. Embora muitos *cast members* relatem criar momentos especiais com frequência (96,4%), apenas 47,9% dos *guests* percebem esses momentos. É necessário torná-los mais reconhecíveis e marcantes.

- Criar métricas de encantamento além da satisfação. Atualmente, a maioria dos indicadores foca em satisfação e recomendação. Seria interessante incorporar métricas mais subjetivas e emocionais, que avaliem o impacto dos serviços suplementares na memória e no encantamento.

- Revisar e fortalecer o treinamento dos *cast members*. A qualidade da magia entregue ao público depende diretamente da preparação dos funcionários. Treinamentos mais profundos e focados nos detalhes do encantamento podem fazer toda a diferença.

Como pesquisadora, consumidora da marca e ex-*cast member*, a autora percebeu que a força da Disney está, de fato, nos detalhes, e que os serviços suplementares não são apenas “extras”, mas parte integrante da experiência. Tendo atuado na operação como *cast member*, foi possível observar que pequenas ações e gestos têm o poder de gerar memórias duradouras, mesmo quando não são reconhecidos conscientemente pelo público.

No entanto, a autora sugere que a Disney precisa estar atenta ao que os visitantes realmente lembram e valorizam. É possível que, com a evolução das expectativas dos consumidores e o crescimento da concorrência, seja necessário tornar esses serviços suplementares mais visíveis, sensoriais e reconhecíveis, transformando-os em marcos da experiência, não apenas em suporte.

Logo, conclui-se que a experiência Disney é construída em camadas: aquilo que encanta o visitante é muitas vezes sustentado por ações invisíveis, realizadas por pessoas treinadas e comprometidas com um padrão de excelência. Os serviços suplementares não são apenas complementares, são o fio invisível que costura toda a magia. Fortalecê-los, torná-los mais percebidos e garantir sua execução consistente é o caminho para manter a Disney na vanguarda da experiência no século XXI.

6. Referências Bibliográficas

BIRMARCKER, Catarina Carneiro da Cunha. **Estratégia de diversificação de negócios**: Estudo de caso do grupo Profarma. 2020. 44 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/51509/51509.PDF>. Acesso em: 7 mai. 2025.

DISNEY INSTITUTE. **Disney's Approach to Employee Engagement**. 2023. Disponível em: <https://www.disneyinstitute.com/disneys-approach-employee-engagement/>. Acesso em: 9 mai. 2025.

HARTMAN, Kim. Storytelling: **Branding in practice**. 2013. Disponível em: <https://kimhartman.se/wp-content/uploads/2013/08/Storytelling-Branding-in-practice-by-Klaus-Fog.pdf>. Acesso em: 7 mai. 2025.

LOVELOCK, C.; **WIRTZ**, J. **HEMZO**, M. A. **Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Estratégia**, 7ª ed; São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. (LIVRO-TEXTO)

MAYLETT, Tracy; **WRIDE**, Matthew. **The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers and Drive Results**. New Jersey: Decision Wise, 2017. Disponível em: <https://www.perlego.com/book/991582/the-employee-experience-how-to-attract-talent-retain-top-performers-and-drive-results-pdf>. Acesso em: 10 mai. 2025.

PINE II, B. Joseph; **GILMORE**, James H. **The Experience Economy**. **EPR Insight Center**, jul. 2016. Disponível em:

<https://insightcenter.eprkc.com/experience-economy-matters-now-ever/>. Acesso em: 20 mai. 2025.

SAMPAIO, Danilo Oliveira; **FAGUNDES**, André Francisco Alcântara. **Estratégias de marketing: um estudo prático**. Revista PRETEXTO, Belo Horizonte, 20 p. abr./jun. 2008. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/461>. Acesso em: 7 mai. 2025.

SIMMONS, Annette. **The Story Factor: Inspiration, Influence, and Persuasion through the Art of Storytelling**. 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/265063858_The_Story_Factor_Inspiration_Influence_and_Persuasion_through_the_Art_of_Storytelling. Acesso em: 13 mai. 2025.

SMITH, John. **O futuro das estratégias empresariais**. **strategy+business**, 15 mar. 2024. Disponível em: <https://www.strategy-business.com/article/10308>. Acesso em: 13 mai. 2025.

SEBRAE. **Conheça a Análise SWOT**. 19 abr. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conheca-a-analise-swot,202f64e8feb67810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 27 mai. 2025.

THE WALT DISNEY COMPANY. **2023 Sustainability & Social Impact Report**: The Walt Disney Company, 2023. Disponível em: <https://impact.disney.com/app/uploads/2024/03/2023-SSI-Report-4.pdf>. Acesso em: 9 mai. 2025.

7. Anexos

Perguntas entrevista:

Entrevista *cast members*: Validar a percepção dos *cast members* sobre a importância da integração de serviços suplementares, cultura organizacional e o impacto na experiência do cliente.

1. Qual é o seu cargo atual (ou último cargo) na Disney?

- Attractions
- Merchandise
- Photopass
- Quick Service
- Custodial
- Seater
- Character Attendent
- Outro:

2. Há quanto tempo você trabalha ou por quanto tempo trabalhou na Disney?

- Menos de 6 meses
- De 6 meses a 1 ano
- De 1 a 3 anos
- Mais de 3 anos

3. Como você descreveria a cultura organizacional da Disney?

- Muito positiva e motivadora
- Positiva, mas poderia melhorar
- Neutra
- Negativa

4. Baseado em sua experiência, como a Disney prepara os *cast members* para proporcionar uma experiência mágica para os visitantes?

- Treinamento extensivo
- Treinamento básico
- Não houve treinamento específico
- Outro:

5. Como você percebe a importância dos serviços suplementares (como *guest experience*, *magical moments* e interações espontâneas) na experiência do cliente?

- Extremamente importante
- Importante, mas não essencial
- Moderadamente importante
- Não importante

6. Como você considera que a Disney valoriza seus *cast members*?

- Muito valorizados com benefícios e reconhecimento constantes
- Valorizados, mas com espaço para melhorias
- Pouco valorizados
- Não há valorização percebida

7. Você acredita que os serviços suplementares oferecidos pela Disney ajudam a criar uma experiência mais imersiva e encantadora para os visitantes?

- Sim, de forma significativa
- Sim, mas de forma moderada
- Não, não vejo grande impacto
- Não tenho certeza

8. Quais serviços ou estratégias você acredita que poderiam ser melhorados para aprimorar a experiência do visitante?

- Atendimento ao cliente
- Personalização da experiência
- Programas de recompensas e fidelização
- Uso de tecnologia no atendimento
- Outro:

9. Coloque em ordem de importância os maiores desafios da Disney ao manter um padrão de atendimento excepcional.

- Treinamento contínuo dos funcionários
- Manutenção da qualidade e consistência
- Integração entre diferentes áreas e departamentos
- Gestão de expectativas dos clientes

10. Durante seu trabalho, você participou de alguma dessas ações? (Marque todas que se aplicam)

- Entrega de *bottons* comemorativos
- Criação de "*magical moments*" (presentes/brindes/convites surpresa)
- Interações espontâneas com visitantes (conversas, brincadeiras, danças)

- Orientação para localização de atrações ou banheiros
- Venda personalizada de produtos (explicando, sugerindo, interagindo)
- Atendimento de visitantes com necessidades especiais
- Serviço de fotos e criação de momentos únicos com os *guests*
- Organização de filas com bom humor e cordialidade
- Animação de filas ou ambientações durante espera
- Nenhuma das opções acima

11. Qual dessas ações mais contribui para a experiência mágica do visitante?

- *magical moments* e brindes
- Interações espontâneas
- Cordialidade e atendimento humanizado
- Organização das filas
- Atendimento nas lojas
- Serviço de fotos
- Refeições com personagens

Entrevista Consumidores: Avaliar a percepção dos consumidores sobre a experiência proporcionada pela Disney, com foco nas estratégias de serviços suplementares e seu impacto na lealdade e satisfação.

1. Quantas vezes você já visitou a Disney?

- 1 vez
- 2 a 4 vezes
- 5 a 7 vezes
- Mais de 8 vezes

2. Qual a sua principal motivação para visitar os parques da Disney?

- Atrações (montanhas-russas, brinquedos e shows)
- Experiência única e mágica
- Paixão por personagens da Disney
- Sentir a nostalgia dos filmes que marcaram a vida
- Outras razões:

3. Coloque em ordem de importância os aspectos da experiência Disney você mais valoriza.

- Atendimento ao cliente
- Diversidade de atrações
- Conforto e qualidade das instalações

- Personalização da experiência
 - Interações mágicas com *cast members*
4. Como você avalia a experiência geral nos parques da Disney. Coloque em ordem de importância os fatores que mais impactaram sua experiência.
- Atrações e entretenimento
 - Atendimento dos *cast members*
 - Ambiente e decoração dos parques
 - Organização e limpeza
 - Alimentação e opções gastronômicas
5. Você já ficou hospedado em algum *resort* da Disney?
- Sim
 - Não
6. Como você avalia a experiência geral nos *resorts* da Disney. Coloque em ordem de importância os fatores que mais impactaram sua experiência.
- Conforto e estrutura dos quartos
 - Atendimento e hospitalidade
 - Ambientação temática do hotel
 - Serviços oferecidos (transporte, alimentação, atividades extras)
 - Localização e facilidade de acesso aos parques
7. Como você percebe a atuação dos *cast members* na criação de uma experiência única?
- Eles são essenciais para a experiência mágica
 - Contribuem, mas outros aspectos são mais importantes
 - Não percebo grande diferença
 - Não sei avaliar
8. Durante sua visita, você vivenciou alguma das seguintes ações realizadas pelos *Cast members*? (Marque todas que se aplicam)
- Recebeu *bottons* comemorativos ou brindes surpresa
 - Participou de uma refeição com personagens
 - Teve um momento especial com um *cast member* (brincadeira, dança, conversa espontânea)
 - Foi ajudado com atenção diferenciada (informações, suporte com crianças ou PCDs, idioma)
 - Recebeu orientação simpática e eficaz nas filas das atrações
 - Teve uma experiência especial no serviço de fotos (Photopass, poses, interação)

- Teve atendimento atencioso nas lojas ou quiosques de alimentação
- Não vivenciei nenhuma dessas experiências

9. Caso tenha participado, como você avalia a experiência proporcionada?

- Extremamente positiva e inesquecível
- Boa, mas não foi algo marcante
- Regular, não fez grande diferença
- Não foi uma experiência positiva
- Nunca vivenciei essa experiência

10. Em sua opinião, os serviços suplementares como interações, brindes e refeições especiais:

- São fundamentais para tornar a experiência completa
- Agregam valor, mas não são essenciais
- Não fazem diferença para mim
- Não sei dizer

11. Após sua visita, qual é a probabilidade de você recomendar a Disney a outras pessoas?

- Muito provável
- Provável
- Improvável
- Muito improvável