

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO,  
APERFEIÇOAMENTO E EXTENSÃO – COGEAE**

**MBA EM MARKETING**

**ENDOMARKETING  
CASE WALT DISNEY WORLD**

**ANDRESSA PEDRIEL GRADIN**

**São Paulo – SP  
2018**

**ANDRESSA PEDRIEL GRADIN**

**ENDOMARKETING  
CASE WALT DISNEY WORLD**

**Monografia apresentada ao Curso de MBA em Marketing, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Marketing, orientada pelo Professor Dr. José PALANDI Júnior.**

**São Paulo – SP  
2018**

AVALIAÇÃO DO ORIENTADOR: \_\_\_\_\_ (    ).

ASSINATURA DO ORIENTADOR: \_\_\_\_\_.

ASSINATURA DO COORDENADOR: \_\_\_\_\_.

## **RESUMO**

Este trabalho de conclusão de curso apresenta um estudo sobre o endomarketing e assuntos relacionados. Foi escolhido como case de estudo a multinacional de entretenimento mais famosa do mundo, o Walt Disney World Resorts. Será apresentado no projeto: fundamentação teórica abordando o assunto escolhido; estudo mercadológico sobre o Walt Disney World; e algumas ações de endomarketing dessa empresa. São apresentadas materiais teóricos sobre comunicação interna e endomarketing, focando também em algumas ferramentas desse meio. Falando de Walt Disney World Resorts abordo brevemente a história do idealizador desse mundo e sua criação, e depois apresento o modelo de seleção dessa companhia e as formas como eles ensinam e integram seus novos funcionários.

Palavras-chave: Comunicação Interna; Endomarketing; ações; Walt Disney World.

## INDICE DE TABELA

Tabela 1: Tabela Composto de marketing X Composto de endormarketing.....	23
--	----

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Intranet da empresa The Hub.....	17
Figura 2: Capa da Revista Natura para colaborador.....	18
Figura 3: Um dos quadros de avisos Walt Disney World Resorts.....	19
Figura 4: Comunicação face a face.....	20
Figura 5: Logo Walt Disney World.....	31
Figura 6: Walt Disney e o projeto da Disneyland.....	32
Figura 7: Mapa da Disneyland 1955.....	33
Figura 8: Walt Disney apresentando o Flórida Project.....	34
Figura 9: Dia da inauguração da Walt Disney World.....	35
Figura 10: Foto da entrada no parque Magic Kingdom.....	36
Figura 11: Foto da Spaceship Earth.....	37
Figura 12: Foto das orelhas mágicas do Mickey feiticeiro.....	37
Figura 13: Árvore da Vida.....	38
Figura 14: Universal Orlando Resorts.....	40
Figura 15: Foto entrada Sea World, Orlando.....	41
Figura 16: Foto entrada Bush Gardens.....	41
Figura 17: Anfitrião Disney tratando os visitantes da melhor forma possível.....	45
Figura 18: Foto Uniformes elenco Disney.....	46
Figura 19: Foto Casting Center Disney.....	47
Figura 20: Universidade Disney na Flórida.....	49
Figura 21: Equipe Disney finalizando o curso Traditions.....	50
Figura 22: Foto Equipe do elenco e garotinha.....	52

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1 TEMA.....	10
1.2 PROBLEMA.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA.....	10
1.4 OBJETIVOS.....	11
1.4.1 Geral.....	11
1.4.2 Específicos.....	11
<b>2. ENDOMARKETING.....</b>	<b>12</b>
2.1 A COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS.....	12
2.2 FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO.....	13
2.3 COMPOSTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	14
2.4 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	15
2.4.1 Ferramentas da comunicação interna.....	16
2.5 ENDOMARKETING.....	21
2.5.1 Composto de endomarketing.....	22
2.5.1.1 Companhia.....	23
2.5.1.2 Custo.....	24
2.5.1.3 Coordenadores.....	24
2.5.1.4 Comunicação.....	25
2.5.2 Ferramentas de endomarketing .....	25
2.5.2.1 Pesquisa.....	25
2.5.2.2 Estabelecimento de valores e conceito.....	26
2.5.2.3 Disseminação da informação.....	26
2.5.2.4 Incentivo à comunicação.....	27
2.5.2.5 Incentivo à iniciativa.....	27
2.5.2.6 Integração.....	27
2.5.2.7 Avaliação e controle.....	28
2.5.3 Influência do endomarketing na satisfação do cliente interno.....	29
2.5.4 Endomarketing, base de sucesso empresarial.....	29

<b>3. WALT DISNEY WORLD RESOTS.....</b>	<b>31</b>
3.1 PÚBLICO ALVO.....	39
3.2 CONCORRÊNCIA.....	39
3.3 MACRO AMBIENTE.....	42
<b>4. O ENDOMARKETING DO WALT DISNEY WORLDS RESORTS.....</b>	<b>44</b>
4.1 CASTING CENTER: RECRUTAMENTO E PROCESSO DE SELEÇÃO.....	44
4.2 UNIVERSIDADE DISNEY.....	48
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>53</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>54</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O marketing interno é uma ferramenta de marketing estratégica voltada para os clientes internos de uma empresa. Esse assunto ganhou a devida atenção há alguns anos e vem crescendo e se tornando mais necessária a cada dia.

As companhias mudaram o foco para a fidelidade e satisfação do cliente através do bom atendimento da empresa, devido as questões relacionadas a economia e novo posicionamento de mercado. O atendimento é reflexo do comportamento do funcionário, ou seja, se o funcionário estiver feliz o atendimento será ótimo, se o funcionário estiver desmotivado, as chances dele ter um mau rendimento no trabalho é maior.

O funcionário motivado, que recebe da empresa na qual trabalha, educação, carinho, atenção, torna-se bem preparado e feliz, transmitindo paixão pelo que faz quando for atender e lidar com o cliente.

O complexo Walt Disney World Resorts é uma referência mundial admirada e respeitada em inúmeras áreas, como marketing, turismo, administração e gestão de pessoas.

A Disney tem umas das culturas mais enraizadas do mundo, governada pela influência profunda do Mickey Mouse e o próprio Walt Disney. Essa cultura é reflexo de uma comunicação interna sólida e implantada com maestria, refletindo em toda empresa e na forma como o mundo a vê.

Por esse motivo, a comunicação interna da Disney é um case de sucesso e um assunto de grande potencial a ser estudado e utilizado como modelo

### **1.1. Tema**

Marketing interno. Case Walt Disney World Resorts

### **1.2. Problema**

Qual a influência do marketing interno no sucesso de uma empresa atualmente?

### **1.3. Justificativa**

Foi há alguns anos que a comunicação foi reconhecida como um dos elementos que sustenta e preserva os relacionamentos no ambiente organizacional. Uma das vertentes de comunicação extremamente importante para o resultado positivo de uma empresa, é a comunicação interna.

A partir dessa perspectiva, nasceram estudos que buscam encontrar ou desenvolver um modelo de comunicação interna de sucesso. Em contraponto com esses estudos, algumas instituições encontram e aplicam estruturas internas ideais próprias se tornando modelo de excelência e inspiração.

Os parques temáticos da Walt Disney World são um desses exemplos. Toda forma como a comunicação interna foi pensada e desenvolvida tem reflexo nos excelentes resultados da organização, sendo que hoje se torna um de seus maiores diferenciais.

Estudando essa companhia internamente, podemos analisar seus pontos positivos e entender o porquê desse sucesso, podendo utiliza-la como modelo replicando seu método.

## **1.4. Objetivos**

Os objetivos são os propósitos do trabalho, ou seja, o alvo que se deseja chegar com o projeto. Como o foco desse trabalho é o endomarketing veiculado com o Walt Disney Worlds Resorts, os objetivos são a análise e compreensão desses assuntos.

### **1.4.1. Geral**

Analisar a importância do marketing interno das empresas, com enfoque no complexo Walt Disney World Resorts.

### **1.4.1. Específico**

- Compreender o que é o marketing interno.
- Identificar a influência do marketing interno nos resultados de uma empresa.
- Caracterizar cases de sucesso de marketing interno do Walt Disney World Resorts.

## **2. ENDOMARKETING**

Endomarketing é toda ação de marketing realizada na empresa voltada para os colaboradores, mas antes de nos aprofundarmos desse assunto, vamos abordar um pouco sobre a comunicação dentro das empresas.

### **2.1. A comunicação nas empresas**

Foi logo depois da Revolução Industrial, no final do século XVIII, que o conhecimento sobre o desempenho da comunicação no ambiente organizacional foi desenvolvido. A segmentação de ofertas de produtos, a evolução dos negócios e a ampliação das fábricas foram fatores responsáveis pela criação dos primeiros veículos institucionais.

O jornalismo Empresarial chegou com objetivo de aproximar os administradores dos empregados por meio de jornais e revistas, já que eles haviam ficados distantes devido ao crescimento da organização.

produção, se tornando parte essencial para as organizações. A comunicação organizacional é multifacetada e é o resultado de pessoas, mensagens, significados, propósitos e processos.

Para Wilson (1986, p.4) a comunicação organizacional "é um processo evolutivo e culturalmente dependente de compartilhar informações e de criar relacionamentos em um ambiente projetado para um comportamento manejável, cooperativo e orientado por objetivos."

Já para Pace e Faules (1994, p.21) a comunicação organizacional consiste "na apresentação e na interpretação de mensagens entre unidades de comunicação que são parte de uma organização em particular. Uma organização é composta de unidades de comunicação com relações hierárquicas entre si e funcionando em um ambiente."

Toda a organização comunicativa deduz que a organização favoreça o desenvolvimento de todas as pessoas, a definição de orientações claras, o espírito de equipe e uma determinada gestão participativa.

## 2.2. Funções da comunicação na organização

De acordo com Lionel Brault (1992, p 82-88) a comunicação exerce sete funções na organização: função de integração, informativa, de sinal, de retorno, de mudança comportamental e de imagem.

**A função de integração** - tem o objetivo de criar e ampliar o sentimento de inclusão no grupo nos colaboradores. Resume-se em divulgar ao público interno e ao público externo os valores fundamentais da empresa.

**A função informativa** - é a função que tem a finalidade de informar à todos os colaboradores o conhecimento da empresa. O cuidado com essa função é essencial para que não gere efeitos negativos causados motivados por uma informações erradas.

**A função sinal** - consiste no envio de sinais e de micro mensagens que tem objetivo de fazer com que as cores, logotipos, discursos, comportamentos, valores e atitudes da empresa sejam entendidos como um todo. Como esse processo estimula a cultura da empresa ele se torna de grande importância.

**A função de retorno**- O retorno permite o diálogo, fazendo da comunicação uma relação de troca. É através dela que o público interno comunica seu descontentamento ou satisfação com a empresa.

**A função mudança** - é a função da comunicação que possibilita a mudança das atitudes, da imagem e das relações. Internamente modifica as relações e motiva as pessoas.

**A função comportamental** - essa função indica ordens claras e indispensáveis e pede explicitamente que se caminhe para uma específica direção.

**A função imagem** - tem a finalidade de transmitir ao público externo e interno uma imagem satisfatória da empresa.

### 2.3. Composto da Comunicação Organizacional

Kunsch (2003, p 149-150) divide a comunicação organizacional em 4 principais modalidades: comunicação administrativa, comunicação institucional, comunicação mercadológica e comunicação interna, formando assim o composto ou mix da comunicação organizacional.

Comunicação administrativa - é todo tipo de comunicação ligada aos processos administrativos. Para Kunsch (2003, p.13):

"administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e maior lucro ou resultado, por meio da aplicação em conjunto de métodos e técnicas. Isso pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar tais objetivos. E o que se organiza de fato é o fluxo de informações, que permitirão à organização sobreviver, progredir e manter-se dentro da concepção de sistema aberto."

Comunicação Institucional - Tem inúmeras ferramentas que salientam os aspectos relacionados com a filosofia, missão e valores da organização. De acordo com Kunsch (2003, p. 164):

"No composto da comunicação organizacional integrada, a comunicação institucional é a responsável direta, por meio da gestão estratégica de relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização."

Comunicação mercadológica - Está ligada à toda divulgação e promoção de uma empresa, sendo de produtos, marcas ou serviços. J.B.Pinho (2006, p. 37-38) define essa comunicação como:

"O mix da comunicação de marketing compreende, como principais ferramentas, a publicidade, a promoção de vendas, as feiras e exposições, o marketing direto, o merchandising e a venda pessoal. Também a embalagem pode ser incluída como atividade da comunicação mercadológica, pois, além de ser um elemento de proteção, desempenha hoje importantes funções de marketing: se um anúncio, atrair a atenção do consumidor, destacar-se no ponto de venda, identificar rapidamente o produto, propagar eficientemente a marca, gerar credibilidade e agregar um novo valor ao produto."

Comunicação Interna - Tem importância tanto para a organização como para os colaboradores, estabelecendo confiança e criando um clima favorável no ambiente de trabalho. Kunsch (2003, p. 154) define como:

"a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilizar os interesses dos empregados e da empresa. através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis."

## **2.4. Comunicação Interna**

Como esse trabalho abordará, principalmente, essa comunicação, é preciso entendermos melhor sua definição e a forma como ela atinge os colaboradores e companhias.

A comunicação interna é vista como sendo um meio que promove a comunicação entre empresa e colaborador, que permite a troca de conhecimentos e a transmissão de informações. Brum (1998, p.42) afirma que, "comunicação interna é algo que toda empresa faz. A partir do momento em que uma empresa repassa uma informação através de um e-mail ou de um documento qualquer para seus empregados, está fazendo comunicação interna".

Analisando superficialmente, parece simples chegar a uma fluída comunicação interna, já que a comunicação é uma habilidade que todos possuem. Entretanto, essa é uma área que deve ser bem analisada e trabalhada devido a sua complexidade.

Especificando um pouco mais J.B Pinho (2006, p 105) define como:

"A comunicação interna é constituída pelos processos comunicativos realizados no interior das organizações, cujo propósito básico é permitir que os seus membros cumpram as tarefas estabelecidas. Pode ainda ser empregada com outros objetivos, como buscar a estabilidade da empresa, possibilitando, assim, que ela atinja seus objetivos; conseguir a socialização dos seus membros; e criar e manter a cultura da organização."

Um bom comunicador organizacional é aquele que facilita o fluxo de informações entre os setores empresariais. As perdas e ganhos da empresa precisam ser relatados para

seus integrantes, assim como as premiações recebidas, novidades e metas atingidas. É importante transmitir os valores éticos e culturais da organização, seus objetivos e propósitos.

João José Azevedo Curvello (2012, p.22) acredita que:

“Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.”

Mas temos que nos atentar que, de acordo com Bekin (1995, p.98) “a maioria das empresas informa, mas não se comunica”. Ou seja, a informação dada pode não significar uma troca de conhecimentos, entendendo-se assim, que a comunicação eficiente necessita de uma resposta positiva ou negativa de que a mensagem está sendo ouvida e se está possibilitando o crescimento organizacional e/ou individual. Se torna necessário, por esse motivo, um processo que possa ser observado em todos os níveis e setores da organização e que seja circular e positivo.

#### **2.4.1 Ferramentas da comunicação interna**

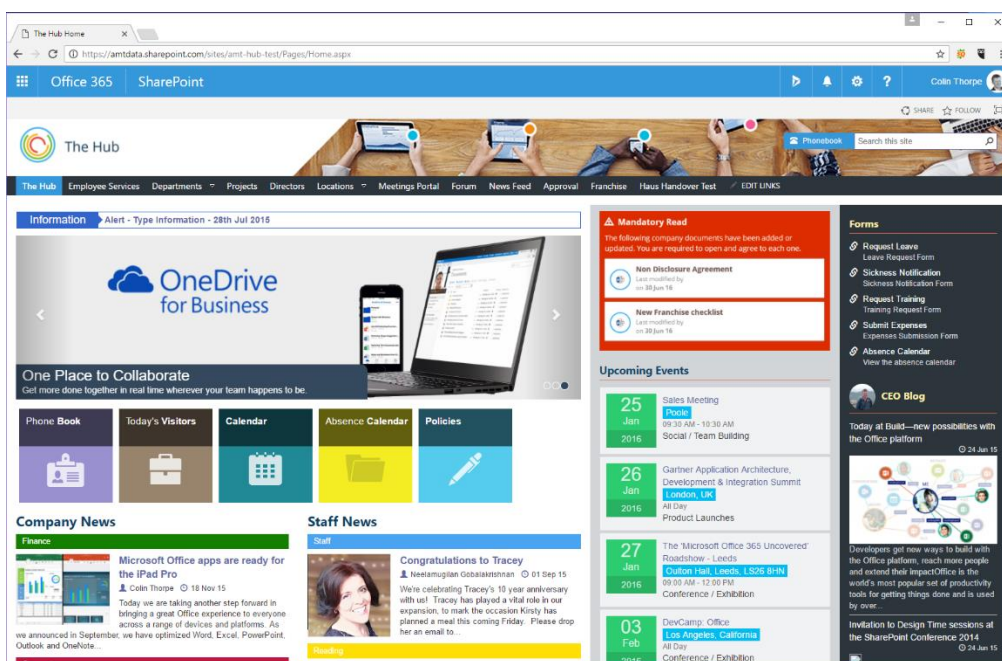
A cultura organizacional e a dimensão estratégica da empresa é o que define quais serão as principais ferramentas de comunicação interna que serão utilizadas. É preciso antes de tudo verificar a quais meios de comunicação os colaboradores têm acesso, por exemplo: internet, intranet, folhetos, revisar e assim por diante.

A seguir serão dados alguns exemplos das ferramentas mais comuns utilizadas nas companhias:

Intranet: é um ferramenta on-line, instantânea e funcional. Esse veículo é uma rede privada acessível apenas aos membros da organização. Como a internet, as intranets

são utilizadas para compartilhar informações, novidades e lembretes sobre a organização. A intranet é usada também para facilitar o trabalho em conjunto.

Figura 1: Modelo de Intranet da empresa The Hub



Fonte: bookbinder.com

Jornais e Revistas: conforme visto anteriormente, o jornal foi o primeiro veículo a ser utilizado para transmitir conteúdo interno institucional. Há uns anos atrás as empresas têm concedido mais importância a esses materiais institucionais, mas por conta da ascensão da internet, blogs, email marketing, os jornais e revistas tem tido uma desvalorização, pois são meios que exigem um investimento financeiro da maioria das empresas.

A Natura, companhia de cosméticos, possui várias dessas revistas que circulam entre os colaboradores. A revista se divide em tema e cada uma tem um objetivo: Ser natura: notícias sobre a empresa; Ser melhor: assuntos relacionados ao crescimento profissional dos colaboradores; Vai e vem: retrata as promoções, desligamentos e mudanças organizacionais; Da sua conta: assuntos que dizem respeito à remuneração; Fique atento: informações que necessitam de atenção aos prazos, como eventos e

fechamento contábil; Urgente: doações de sangue, falecimentos e outros comunicados de caráter urgente.

Figura 2: Capa da Revista Natura para colaborador



Fonte: natura.net

Jornal Mural: é um veículo que necessita de atualizações diárias ou semanais e tende a ser uma ferramenta que não chama muita atenção. Tem o ponto positivo de ser um veículo eficiente e de baixo custo, e é utilizado para o compartilhamento de simples informações.

Na companhia Walt Disney World Resorts, eles utilizam desse mural com intuito de compartilhar informações e também para parabenizar algum funcionário quando ele trata os visitantes especialmente. Tem vários desses quadros espalhados pela empresa.

Figura 3: Um dos quadros de avisos Walt Disney World Resorts



Fonte: Disney Institute

E-mails, newsletters: por ser uma ferramenta com custo zero e que é veiculada em um dos principais canais de comunicação dos colaboradores, é muito utilizada e bem aceita geralmente. Essa ferramenta pode veicular quase todas as categorias de mensagem.

Comunicação face a face: acontece de forma oral e direta. Mesmo estando na era da tecnologia, esse tipo de comunicação ainda ocupa uma importantíssima posição na comunicação interna. A comunicação face a face evita muitos ruídos que uma comunicação escrita pode trazer, porque os esclarecimentos são obtidos de maneira imediata, sendo as dúvidas sanadas de forma rápida (MARTINS, 2012). Além disso, essa comunicação possibilita a troca de feedbacks constantes e informações efetivas.

Figura 4: Comunicação face a face



Fonte:forbes.uol

Mesmo com inúmeras ferramentas de comunicação interna, o que mais se sente falta são as ferramentas que possibilitam os feedbacks, reclamações e sugestões, excluindo a comunicação face a face, poucas são as outras que permitem esse retorno. Pensando nisso, o interessante seria criar ou utilizar de uma ferramenta já existente para ouvir o colaborador pensando na melhoria geral da empresa.

## 2.5. Endomarketing

Existe uma relação complementar entre a comunicação interna e o endomarketing e é comum a confusão entre os dois termos. Em relação a isso Brum (1998, p. 42) explica:

“Marketing Interno é quando a empresa repassa a mesma informação, mas se utiliza de técnicas e estratégias de marketing para que seja absorvida de forma mais rápida e com maior intensidade. A partir do momento em que uma empresa utiliza apelos emocionais, como frases de efeito, imagem, fotografias e outros recursos visuais para comunicação com os seus empregados, está fazendo Marketing Interno.”

Ou seja, comunicação interna é a informação transmitida por meio de canais internos (murais, jornais internos, intranet, entre outros) e o endomarketing é a informação repassada com estratégias e técnicas de marketing. Os dois são complementares, mas vale ressaltar que de qualquer maneira o processo de comunicação estará presente, mas isso não significa que o endomarketing agirá em todos esses processos.

Tratando-se do significado real da palavra endomarketing, do grego *éndon* significa “em, para dentro, movimento interior”, unindo com a palavra marketing resulta em: marketing pra dentro, também por essa razão o endomarketing é conhecido por marketing interno, aquele que tem como objetivo focar no mercado interno de uma organização.

Na interpretação principal, marketing é a arte de manter e atrair o cliente. Bekin então, sugere levar o marketing para dentro da companhia, por meio do Endomarketing. “Enquanto o marketing atrai e retém clientes, Endomarketing atrai e retém funcionários, que, por sua vez, retêm clientes”. Endomarketing é uma ferramenta que ajuda nos cuidados de marketing de uma organização a partir da movimentação de seu público interno.

Pensando na definição de maneira mais abrangente Zenone (2012, p.185) conceitua:

“Endomarketing se constitui como um complemento natural de marketing quando considera os colaboradores como sendo o primeiro mercado das organizações. A noção do cliente transfere-se para o tratamento dado aos colaboradores com a finalidade de atraí-los, mantê-los e comprometê-los ou motivá-los aos objetivos dos negócios. Esse comprometimento e motivação estabelecem uma “parceria” mais fortalecida nas relações entre ela e seus internos.”

Tornando as definições acima mais compreensíveis, Brum (1998, p. 3) conceitua as ações e atitudes de endomarketing:

“Ações de endomarketing são atividades e eventos voltados para a informação e integração do público interno. - Atitudes de endomarketing são decisões e iniciativas tomadas pela empresa e suas lideranças no sentido de proporcionar um maior e melhor nível de informação e de integração aos seus empregados, sempre com o foco no seu bem-estar.”

A relação entre empresa e mercado externo é um espelho da relação da empresa com seu público interno, esse é um fundamento importante de endomarketing. Kotler (2006, p.18) defende esse conceito quando diz:

“O marketing holístico incorpora o marketing interno, que garante que todos na organização especialmente a gerência sênior, acolhamos princípios de marketing apropriados. O marketing interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários capazes que queiram atender bem os clientes. Profissionais de marketing inteligentes reconhecem que as atividades de marketing de dentro da empresa podem ser tão importantes quanto as atividades dirigidas para fora da empresa - se não mais importantes. Mão tem sentido promover um serviço excelente antes que a equipe esteja pronta para fornecê-lo.”

Com base no que foi escrito acima, pode-se perceber que o marketing interno é a principal ferramenta para as organizações que se preocupam em reter seus talentos, e construir um ambiente de trabalho agradável, é a partir dela que torna-se possível identificar os desejos e necessidades dos colaboradores e usufruir destas informações de forma estratégica.

### **2.5.1. Composto de endomarketing**

Uma organização voltada para o mercado utiliza-se de ferramentas de marketing para atingir seus objetivos e criar valor para seus clientes. Estas ferramentas constroem o conhecido composto de Marketing ou mix de marketing, que trabalha com quatro elementos: Produto, Preço, Praça e Promoção. Inspirando nesse formato (4 P's), é

possível pensar também no composto de Endomarketing, que no caso serão 4C, s. Criada por Inkotte, essa adaptação pode ser feita da seguinte forma:

Pensando exclusivamente em casa termo, temos:

Tabela 1: Tabela Composto de marketing X Composto de endomarketing.

<b>COMPOSTO DE MARKETING</b>		<b>COMPOSTO DE ENDOMARKETING</b>	
<b>Produto</b>	Pensado para atender as expectativas e necessidades do consumidor, para que a empresa tenha bons resultados.	<b>Companhia</b>	Pensada para atender as expectativas e necessidades do cliente interno, sendo um diferencial competitivo.
<b>Preço</b>	Definição de preços, relacionados aos custos de produção e fatores de mercado	<b>Custos</b>	Investimentos para treinamentos, remuneração funcionários, e implementação de Endomarketing.
<b>PDV</b>	Controle e seleção das vias de distribuição, para colocar o produto à venda em locais e tempos adequados.	<b>Coordenadores</b>	Aqueles que “distribuem” as práticas do Endomarketing.
<b>Promoção</b>	Ferramentas promocionais como propaganda, promoção de vendas, eventos, relações públicas.	<b>Comunicação</b>	Diferentes ações que coletam e disseminam informações.

Fonte: **INKOTTE**, Alexandre Luz. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico.

#### **2.5.1.1. Companhia:**

Segundo Kotler (2006, p. 416), o produto “é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo.” Levando este conceito ao Endomarketing, entende-se que a empresa se tornará o próprio produto, que será oferecido para os clientes internos. Este produto-empresa é o que Inkotte (2000) define como o primeiro item do composto de Endomarketing, a Companhia.

Da mesma forma que funciona com o produto, a Companhia “pode ser ‘adquirida’ não apenas pelas suas características físicas, mas também pela imagem que transmite.” (INKOTTE, 2000, p. 97).

Referindo-se às questões físicas, estão relacionados fatores como condições de trabalho, remuneração, instalações, entre outros, já as características de imagem estão associadas à fatores como comunicação, plano de carreira, satisfação profissional e autonomia. Ainda segundo Inkotte (2000), ao trabalhar o produto-empresa, faz-se necessário dar a devida atenção à marca, à embalagem, ao design, às cores e ao ciclo de vida da Companhia.

#### **2.5.1.2. Custo:**

O Custo é o próximo elemento do Composto de Endomarketing e estão “relacionados a todos os investimentos financeiros em recursos humanos.” (INKOTTE, 2000, p.106).

A importância desse item de Endomarketing se baseia em “descobrir e entender quais valores irão substanciar o cliente interno e motivá-lo a estabelecer um sistema de troca capaz de garantir vantagens para a organização e satisfação para si.” (INKOTTE, 2000, p. 107). Estas informações devem servir de fator decisivo para o planejamento dos recursos financeiros direcionados aos clientes internos.

#### **2.5.1.3. Coordenadores:**

O item relacionado ao Ponto de Distribuição do Composto de Marketing no composto de endomarketing são os Coordenadores. Refere-se aos elementos que farão o programa de Endomarketing acessível ao cliente interno.

Os Coordenadores são aqueles “[...] responsáveis por tornar o produto-empresa disponível para os demais.” (INKOTTE, 2000, p.110). São os clientes internos que desempenham funções de liderança que serão eleitos como Coordenadores, provavelmente os supervisores, gerentes e formadores de opinião. Nesse caso seus

papéis serão ampliados, pois darão apoio a seus subordinados e, ao mesmo tempo, precisarão negociar e argumentar com seus superiores.

#### **2.5.1.4. Comunicação**

O último termo do Composto de Endomarketing apresenta-se como o elemento Comunicação, que acontece “quando a organização se utiliza de métodos, técnicas, recursos e meios para dirigir-se – e tornar-se receptiva – a seu cliente interno, com o objetivo de estimulá-lo a adquirir o produto-empresa.” (INKOTTE, 2000, p.114).

Em uma empresa que orienta sua gestão de recursos humanos por meio do Endomarketing, o cliente interno deve ser estabelecido como a origem e o destino da comunicação, evidenciando-se a importância do feedback, pois qualquer contribuição fornecida pelo cliente interno, mesmo que não possa ser aproveitada, deve ser ouvida e respondida.

#### **2.5.2. Ferramentas de endomarketing**

Depois de entender a definição de endomarketing e quais são seus 4 C's, precisamos ter em mente que, não existe um modelo único de aplicação das ferramentas de endomarketing (Brum, 1998), e que cada empresa deve adaptar as ações e ferramentas de acordo com sua realidade e funcionamento, lembrando principalmente de estimular o conhecimento e aproximação de todos os colaboradores.

Algumas das ferramentas de endomarketing mais utilizadas serão apresentadas a seguir:

##### **2.5.2.1. Pesquisa**

A pesquisa é o ponto inicial de qualquer processo de mudança em uma organização, pois é a partir dela que é possível conhecer melhor seus clientes internos e identificar

suas insatisfações e aspirações contribuindo assim para o planejamento das ações de endomarketing “Estudar o clima de uma empresa significa estudar o nível de motivação de seus funcionários e saber o que pensa a grande massa.” (BRUM, 1998, p. 56)

Além disso a pesquisa pode ajudar na segmentação dos clientes internos “Estes segmentos precisam ser mensurados, ter seu potencial identificado, assim como deve ser verificada a sua capacidade de responder aos apelos de marketing. “Com estas informações será possível “adequar o produto ao segmento.” (BEKIN, 1995, p. 83).

Os colaboradores ao responderem as pesquisas sentem que a empresa está empenhada em tornar o ambiente de trabalho mais agradável, em satisfazê-lo, e melhorar os processos pensando no melhor desempenho individual e em grupo. Por esse motivo é importante fazer a mensuração das respostas e aplicá-las no dia a dia para que a confiança dos clientes internos em relação a empresa aumente.

#### **2.5.2.2. Estabelecimento de valores e conceito**

A companhia poderá identificar, a partir do resultado da pesquisa, qual será o conceito da campanha de endomarketing e quais serão os valores de apoio para que o processo de mudança tenha êxito.

As primeiras mensagens da campanha devem ser os valores e conceitos que foram definidos. Para Brum (1998, p. 87) o principal objetivo deve ser “fazer com que os funcionários entendam claramente o tipo de organização na qual trabalham, seus desafios e a forma com que as pessoas são tratadas dentro e fora dela.”

#### **2.5.2.3. Disseminação da informação**

Depois de identificar o que os clientes internos precisam ou querem saber e os valores e conceitos que moldarão a campanha, é necessário concentrar os esforços na criação de mensagens claras e diretas para que elas possam ser veiculadas nos canais disponíveis da empresa, sejam eles e-mails, jornais, murais ou outro qualquer.

Nesse momento é importante utilizar de uma comunicação acessível a todos os níveis hierárquicos, pois é fundamental que todos os colaboradores compreendam o que a empresa está comunicando.

#### **2.5.2.4. Incentivo à comunicação**

A criação de um canal de comunicação para que o cliente interno possa expor suas reclamações e sugestões, mostra-se extremamente necessário para uma vida corporativa agradável. Essa comunicação deve ser incentivada pela empresa principalmente entre os níveis hierárquicos e os diversos setores.

Esse canal pode ter qualquer formato, seja um café, um almoço, uma reunião informal/formal ou um formulário com sugestões, o importante é que esse processo aconteça para todos os colaboradores e seja incentivado pela empresa.

#### **2.5.2.5. Incentivo à iniciativa**

É significativo que os clientes internos se sintam parte dos processos de mudança e sintam que suas iniciativas e esforços para a solução de um problema sejam reconhecidos. Mais do que só ouvi-los, mostrar que eles são o motivo da transformação, também tem grande valor. “Temos que incentivar a valorização do esforço, da iniciativa e da vontade de crescimento individual.” (CERQUEIRA, 1994, p. 120).

#### **2.5.2.6. Integração**

A integração é outro processo importante na criação de um saudável ambiente de trabalho. É a partir dela que os colegas se conhecem, e conhecem como seu trabalho influencia no trabalho do outro e na empresa como um todo. Segundo Brum (1998, p. 111), “o ideal, como primeiro instrumento de integração a ser implantado, é o contato ‘olho-no-olho’ entre direção e funcionários.”

A empresa também pode criar outros momentos de integração além do primeiro, como por exemplo: festas de final de ano, aniversário da empresa ou colaborador, datas festivas, entre outras. Outra ideia é reservar um local na companhia para que os clientes internos possam se encontrar e conseqüentemente se comunicar, dessa forma as informações fluirão e o espírito cooperativo nascerá e crescerá naturalmente.

Donas das marcas Smirnoff e Johnnie Walker, a multinacional Diageo, considera como integração inicial um período de 120 dias e esse processo começa antes da chegada dos novos colaboradores. A empresa envia um kit de boas-vindas para a casa dos funcionários, contendo todo o material de integração em um pen drive, dois copos, e uma carta de boas-vindas da presidente da companhia.

Depois, no dia da admissão, é feita a integração presencial. Durante os próximos 120 dias de trabalho, o colaborador é acompanhado com encontros formais a cada 2 meses, entre um profissional do RH e o gestor principal, que tem como assunto principal a adaptação do novo funcionário.

#### **2.5.2.7. Avaliação e controle**

Com objetivo de garantir a produtividade de todos os processos, a organização deve utilizar de ferramentas de controle e avaliação, que contribuirão para identificar os resultados e decidir novos rumos estratégicos. (CERQUEIRA, 1994).

Esses instrumentos, quando se baseiam no endomarketing, devem estar ligados à recompensa e devem investigar o funcionário nas questões de iniciativa, comprometimento e valores compartilhados. Além disso, nesse caso, os instrumentos passam a ser um importante elo entre os funcionários e as gerências, onde assumem um papel mais participativo, garantindo apoio e orientação constantes às suas equipes. (BEKIN, 1995)

### 2.5.3. Influência do endomarketing na satisfação do cliente interno

O endomarketing funciona como um estímulo e motivação dos clientes internos, sendo seu objetivo principal: harmonizar os interesses no interior da empresa, facilitando assim toda a ação mercadológica externa. Para atingir o melhor desempenho de cada colaborador, é necessário comunicar as metas que a empresa tem para evoluir no mercado, mas além de comunicar é importante ouvir o que os colaboradores têm a dizer, afinal ele é um cliente. A empresa que não vende para os clientes internos terá dificuldade em alcançar um bom resultado fora da organização.

É muito significativo que os funcionários se sintam valorizados, satisfeitos e informados, pois é dessa forma que os funcionários trabalham em prol do sucesso da empresa. Com relação ao marketing interno J. Hooley (2001, p. 343 e 344):

“Muito do novo pensamento e prática no marketing estratégico está relacionado com o gerenciamento de relacionamentos com o consumidor, e com os parceiros em alianças estratégicas, entretanto, um aspecto adicional do gerenciamento de relacionamentos e marketing de relacionamentos é o relacionamento com empregados e gerentes, sobre cujas habilidades, comprometimento e desempenho depende do sucesso de uma estratégia de marketing. Esse é o marketing interno dentro da companhia. A lógica seguida por um número crescente de companhias é que construir relacionamentos efetivos com os consumidores e parceiros da aliança vai depender em parte, possivelmente em grande parte das forças e tipos de relacionamentos construídos com os funcionários e gerentes dentro da organização[...].”

A influência das práticas de endomarketing não se trata apenas de alcançar objetivos e sim, da superação das expectativas do cliente interno, quando isso ocorre, decorrente de um bom marketing interno, o marketing externo se torna mais abrangente e traz resultados rápidos. Sendo assim, ambos devem trabalhar juntos e buscar destaque e crescimento no mercado.

#### **2.5.4. Endomarketing, base de sucesso empresarial**

O mundo moderno tem ditado regras que impõe às empresas uma relação de maior comprometimento com seus colaboradores, pois esse comprometimento gera um bom desempenho de suas funções, e esses, como retorno se empenham a atender as exigências da empresa. Através do endomarketing as empresas estimulam seus clientes internos por meio de ações voltadas para seu bem-estar e conseqüentemente melhoraram sua produtividade e sua capacidade intelectual.

A empresa quando divide informações sobre sua situação atual, sua realidade, suas metas, automaticamente desperta no colaborador a responsabilidade pelo sucesso do negócio, pois ele se sente como o próprio dono da empresa, através da valorização. O sucesso por meio do endomarketing só será possível, quando os colaboradores deixarem de ser vistos pela organização como simples funcionários e receberem um tratamento de parceiros de negócio.

É possível melhorar o clima dentro da organização, melhorar o relacionamento colaborador/empresa e conseqüentemente envolver o cliente interno de forma empenhada com os objetivos da companhia, se a empresa decidir adotar técnicas de endomarketing. Essas técnicas são de grande importância pois quando o colaborador está satisfeito ele trabalha melhor.

O tempo que a empresa investe com o objetivo de direcionar melhor seus colaboradores, quanto a sua visão, missão e objetivos, não significa despesa, significa um investimento que trará um retorno seguro para a melhoria da própria organização.

Qualquer empresa que procura ter o colaborador como seu verdadeiro aliado e também trazer mais retorno para a organização, deve vender bem sua imagem e como resultado ele deixará de ser somente mais um cliente interno para se tornar um multiplicador.

### 3. WALT DISNEY WORLD RESORTS

O idealizador e criador do mundo de Walt Disney World Resorts, foi Walter Elias Disney, que nasceu em Chicago, em 5 de dezembro de 1901. Walt foi o quarto filho de Flora e Elias Disney, que tiveram cinco filhos. Todos viviam na fazenda e apesar da diferença de idade, de 8 anos, Walt sempre foi mais chegado de seu irmão, Roy.

Figura 5: Logo Walt Disney World

The image shows the logo for Walt Disney World. The text "WALT DISNEY World" is written in a dark blue, stylized, cursive font. The letters are thick and have a hand-drawn, whimsical quality. The word "WALT" is in all caps, "DISNEY" is in all caps, and "World" starts with a capital 'W' and the rest is lowercase. The 'D' in "DISNEY" is particularly large and decorative, with a small circle above it. The overall style is classic and iconic.

Fonte: logotipos.com

Foi anos mais tarde, em julho de 1955, junto com seu irmão Roy Disney, eles inauguraram a Disneyland para jornalistas e convidados. Sobre a criação desse parque Disney (2007, p. 122) citou:

“A Disneylândia não foi criada por uma mente infantil: foi sempre um diálogo com adultos honestos, aqueles que não se envergonham se ser crianças... Em que idade deixamos de ser crianças? Aos 6, 18, 30, 60 anos? Se formos honesto, nunca: a curiosidade, o entusiasmo, a vontade de chorar e rir são virtudes das crianças... Um adulto que é incapaz de ser criança não pode sentir prazer na vida... O importante é não envelhecer nunca!”

Figura 6: Walt Disney e o projeto da Disneyland

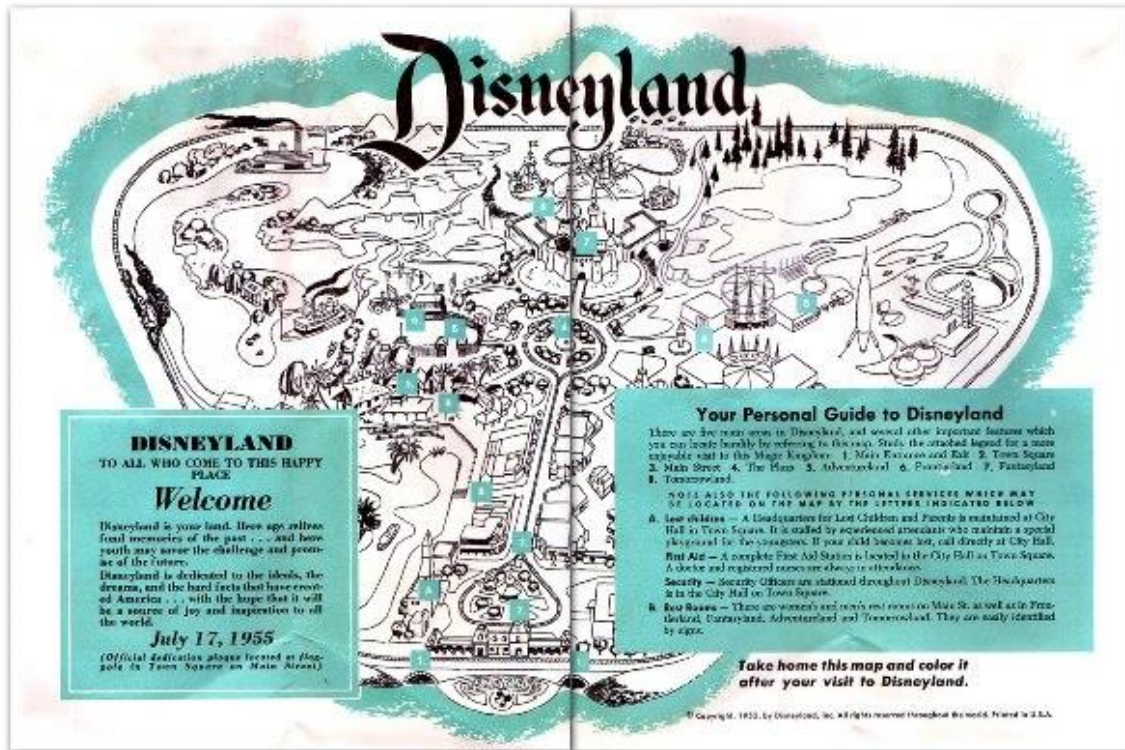


Fonte: Disney Wikia

A primeira inauguração foi um desastre, foram distribuídos apenas 11 mil ingressos, mas mais de 30 mil pessoas apareceram no parque, devido a falsificação de ingressos.

Por conta da superlotação, a Disneyland não conseguiu dar o suporte necessário a todos os visitantes, e esse dia ficou conhecido pela equipe Disney como “*Black Sunday*”. Contudo, felizmente, depois desse dia a Disneyland sempre foi um sucesso, resultando no surgimento de vários hotéis e restaurantes ao redor do parque. Esses estabelecimentos atrapalharam qualquer ideia de ampliação do parque, e isso fez com que Walt Disney começasse a procurar um local para outro parque.

Figura 7: Mapa da Disneyland 1955



Fonte: Disney Wikia

Denominado como projeto X, Walter e Roy, por aproximadamente quatro anos, buscaram por todo território americano o lugar perfeito. E o escolhido foi: a Flórida, primeiro devido ao clima quente na maior parte do ano, depois pela região completamente plana e pantanosa e por essa razão, com baixos preços. O alvo foi a região central pensando em fugir dos furacões e ser longe da praia, para que as pessoas não chegassem do mar, descalças e de roupas de banho.

Outro fator que ajudou foi o de que naquela época, não existiam muitas indústrias na Flórida, era um estado que sustentado basicamente de plantações de laranja e do turismo de verão dos ricos do norte do país.

“Aqui tem espaço suficiente para caber todas as ideias que nós pudemos imaginar” –Walt Disney disse, quando anunciou a área onde seria construída a Walt Disney World.

Figura 8: Walt Disney apresentando o Flórida Project



Fonte: Yesterland.com

Logo depois que Walter comprou os lotes para a construção do parque, os boatos começaram a correr pelo país. Assim que os boatos foram confirmados os preços das terras de Orlando, a cidade mais próxima do local onde futuramente seria construído o Walt Disney World, e região, subiram vertiginosamente, como previra o governo.

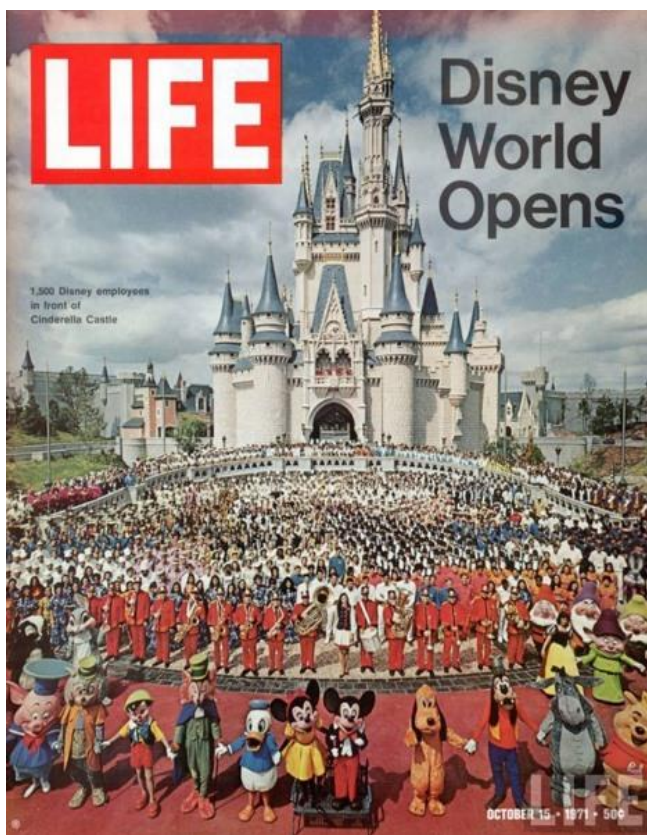
Desde então, a Flórida não parou de crescer, e é um dos estados que mais cresce nos EUA. Atualmente só o Walt Disney World Resorts emprega diretamente um montante de 62 mil funcionários, e Orlando passou a ser a cidade que mais gera empregos no país.

Infelizmente, devido a um tumor maligno no pulmão, Walt teve um colapso nervoso circulatório agudo, resultado dos cigarros sem filtro que fumava exageradamente, e chegou a falecer 10 dias após ter completado 65 anos, deixando todos os planos do Walt Disney World na prancheta.

Além da Disneylândia e dos estágios iniciais do Walt Disney World, Walt produziu, diretamente, 497 filmes de curta metragem, 21 animações, 56 longa-metragem, 7 episódios de *A Vida como ela é*, 78 transmissões de *Zorro*, 330 horas do *Clube do Mickey* e 330 de outros shows de televisão.

O Walt Disney World Resorts foi inaugurado no dia 1º de outubro de 1971, após três anos de planejamento e dois de construção. Foi uma obra que gerou milhares de empregos e custou em média US\$ 450 milhões.

Figura 9: Dia da inauguração da Walt Disney World



Fonte: Yesterland.com

Atualmente o Walt Disney World Resorts é um dos complexos de entretenimento mais rentáveis do mundo e é o lugar onde podem ser encontrados todos os personagens do Walt Disney juntamente com o melhores passeios e experiências.

O complexo fica localizado em Lake Buena Vista, Flórida, 32 Km a sudoeste de Orlando. Tem 121,7 Km<sup>2</sup>, sendo que 25% dessa área é designada à reserva natural.

Os parques funcionam normalmente das 9h às 21h, e em todos os dias do ano (a não ser que ocorra algum imprevisto). As pessoas que trabalham nesses resorts e parque temáticos passam por um treinamento formal na *Disney University*. Eles têm um curso projetado como *Disney Traditions* e aprendem sobre o serviço de recepção da Disney.

As atrações principais do complexo são os 4 parques temáticos. São eles:

- *Magic Kingdom Theme Park*: com vários shows e 44 atrações, com ingressos custando em torno de \$101,00 a \$124,00 no site da Disney. É o parque do famoso castelo da Cinderela, que é um ícone da marca.

Figura 10: Foto da entrada no parque Magic Kingdom.



Fonte: Tio Orlando Viagens

-*Epcot*: com onze países, doze grandes atrações e diversos shows, oferecem ingressos custando em torno de \$93,00 a \$119,00 no site da Disney. É um parque que se divide em dois mundos: Future World (Mundo do Futuro) e World Showcase (Vitrine do Mundo), e tem como ícone a grande geoesfera prateada, a Spaceship Earth.

Figura 11: Foto da Spaceship Earth



Fonte: Tio Orlando Viagens

-*Disney Hollywood Studios*: Um parque temático com 18 atrações juntamente com um estúdio de filmes, rádio e tevê em operação. Tem como ícone o gigante chapéu do Mickey Feiticeiro. Os ingressos custam em torno de \$93,00 a \$119,00 no site da Disney.

Figura 12: Foto das orelhas mágicas do Mickey feiticeiro



Fonte: Tio Orlando Viagens

-*Animal Kingdom Theme Park*: Oferece 15 atrações e tem como ícone principal: A árvore da Vida, que é uma grande árvore de 45 metros, onde tem entalhados mais de 325 animas em toda sua extensão.

Figura 13: Árvore da Vida



Fonte: Tio Orlando Viagens.

Além dos ingressos serem vendidos nos próprios parques ou no site, eles podem ser encontrados também em agências de turismo, lojas e revendedores Disney, televendas Disney, site das companhias de turismo, entre outros.

Um ponto a se ressaltar é que o complexo dificilmente precisa de qualquer tipo de promoção, pois é umas das principais marcas do mercado. Apesar disso, a estratégia de marketing da Walt Disney World Resorts costuma ser agressiva e focada em seu público-alvo. A marca envolve os visitantes através de programas de TV, provocações de filmes, competições, comerciais, outdoors, anúncios, online, etc.

Existem vários pacotes de ingressos do Walt Disney World, o que acaba sendo mais um atrativo para os visitantes. Eles apresentam argumentos atraentes como "o lugar mais feliz na terra", "onde o sonho se torna realidade". Os clientes se apegam a esses tópicos que os deixam ansiosos para visitar esses lugares. Eles geralmente associam a

empresas como a Sephora e várias lojas de varejo, completando assim, uma visão geral do mix de marketing da Walt Disney World Resorts.

### **3.1. Público Alvo**

A companhia tem como target primordial o público infante-juvenil e suas famílias, mas não para por aí, esse complexo também encanta pessoas de todas as idades e gostos, desde crianças a idosos.

Os parques foram construídos pensando na família como um todo, para que todos consigam se divertir e relaxar. Sendo assim, o Walt Disney World Resorts não tem um target realmente específico, é focado em cada membro da família, normalmente famílias de média a alta renda que moram em áreas urbanas.

Outro target pensando no complexo como empresa jurídica, são as agências, companhias de turismo, os parceiros de vendas, hotéis na região e representantes Disney.

### **3.2. Concorrência**

Focando na concorrência, temos outras duas companhias que concorrem diretamente com o Walt Disney World Resorts, o *Universal Orlando Resorts* e o *Sea Worlds Paks & Entertainment*.

O Universal Orlando Resorts é um grande complexo de parques temáticos e resorts que pertence a NBC Universal e Blackstone Group, localizado na cidade de Orlando, Flórida. É formado por dois grandes parques principais: *Universal Studios Flórida* e *Islands of Adventure*. É o maior parque temático mantido pela *Universal Studios Theme Parks* e é o segundo maior da Flórida e do país, sendo superado apenas pelo Walt Disney World Resorts.

Figura 14: Universal Orlando Resorts.



Fonte: Universal Orlando Resorts TM.

O *Sea World Parks & Entertainment* é um complexo de entretenimento familiar, formado por parque por parque de diversões e atrações, sediada em Orlando, Flórida. Ao todo é composto por sete parques temáticos e cinco parques aquáticos nos Estados Unidos, sendo dois parques temáticos e três parques aquáticos em Orlando, Flórida. Os parques são: *SeaWorld Orlando*, *DiscoveryCove® Orlando*, *Aquatica™ Orlando*, *Busch Gardens Tampa*, *Adventure Island® Tampa*

Figura 15: Foto entrada Sea World, Orlando.



Fonte: Orlando Sentinel

O Parque Busch Gardens não fica em Orlando, mas sim em Tampa, cidade vizinha. É o parque que possui as maiores montanhas russas do mundo.

Figura 16: Foto entrada Bush Gardens.



Fonte: Orlando Sentinel

### 3.3. Macro Ambiente

Além dos concorrentes diretos, podemos também pontuar as principais influências do macro ambiente que o Walt Disney World Resorts sofre:

**Econômicas:** Tanto a crise mundial quanto a valorização do Dólar fora do EUA afetam diretamente Walt Disney World Resorts. Se houver crise o número de visitantes diminui, pois o valor dos ingressos não é tão acessível e na crise isso se torna mais relevante. Quando há a valorização ou desvalorização do Dólar fora do país, isso afeta o número de estrangeiros que visitam o parque. Se há desvalorização em algum país, a chance de haver mais visitantes daquele determinado local é maior.

**Ambientalistas:** como os parques são abertos e ao ar livre, eles estão expostos a qualquer mudança climática, por exemplo chuvas fortes e muito calor. Estão expostos também à possíveis furacões e tornados que atingem frequentemente essa região dos EUA. Qualquer imprevisto pode ocasionar o fechamento de um parque, dano em alguma estrutura e possíveis acidentes. Outro fator que pode afastar os visitantes dos parques são os ataques terroristas, que já aconteceram muitas vezes nos EUA, e acaba alastrando o medo e fazendo com que as pessoas desistam de ir nos parques durante determinado período ocasionado pela grande visibilidade deles.

**Tecnológicas:** O Walt Disney World Resorts deve estar sempre atento às novas tecnologias, pois além de ser um atrativo, elas podem facilitar os serviços dos funcionários e a experiência dos visitantes. A inovação é um dos pontos fortes da Disney e essa palavra está atrelada diretamente com a tecnologia.

**Culturais:** A maioria das crianças e dos adultos já ouviram falar da Disney, assistir os filmes dessa companhia é uma cultura já enraizada no mundo infantil. Os filmes os levam a conhecer os parques e isso acaba se tornando um sonho: conhecer o Walt Disney World Resorts. Essa cultura está ainda mais presente nos EUA, o país sede desse complexo, onde é muito comum os pais levarem os filhos para conhecer esse lugar, se tornando algo cultural que passa de pai para filho. Ir ao Walt Disney World Resorts é uma cultura familiar e leva milhares de visitantes aos parques todos os anos.

Sociais: O poder da influência social é grande quando se trata do Walt Disney World Resorts, pois é um produto que é muito visto principalmente na TV e redes sociais. A maioria das pessoas conhece alguém que já teve essa experiência ou já viu algo na internet e por isso acabada sofrendo essa influência. Como a vida desse produto está em maturidade, eles já têm a visibilidade e conhecimento necessário para levar mais visitantes aos apenas com influência social.

Políticas: A política do país e estado tem muita influência nas decisões da empresa devem ser tomadas baseadas sempre nesse quesito, pois isso afeta no valor dos ingressos, nas implantações das tecnologias, aumento ou diminuição de turistas, entre muitas outras coisas. A política do país/estado é também, de uma forma ou de outra, a política do complexo.

#### **4. O ENDOMARKETING DO WALT DISNEY WORLD RESORTS**

Como foi visto anteriormente o marketing interno é aquele que promove ações de marketing para o público interno da empresa, ou seja, os colaboradores. O complexo de Walt Disney World Resorts na Flórida, é um exemplo de que o marketing interno tem grande importância e que deve ser muito bem cuidado.

O marketing interno de sucesso é aquele que é perceptível pelo o público externo e que traz benefícios para a empresa, e o Walt Disney World é prova disso, se tratando desse assunto, e muito outros, essa empresa é reconhecida pelas suas ações, métodos, cultura e já renderam muitos estudos, livros e palestras sobre.

A cultura Disney é um modelo para muitas outras empresas, e o marketing interno está completamente relacionado a isso. Essa cultura tem sido tão procurada e estudada que a companhia tem seus próprios seminários e cursos e até um instituto, o Disney Institute, para ensinar os princípios e ações aos interessados.

Depois de ter passado pelo processo de seleção do complexo (Casting Center), o colaborador antes mesmo de começar a trabalhar, precisa passar por um programa de treinamento com intuito de ensinar e fazer a imersão do trabalhador no "mundo Disney" e na cultura Disney, chamado de Universidade Disney. Falarei dessas duas ferramentas de marketing interno a seguir.

##### **4.1. Casting Center: recrutamento e processo de seleção**

A seleção do Elenco (colaboradores) é levado muito a sério, pois é uma medida extremamente necessária quando se tem como objetivo criar e manter uma cultura. As pessoas escolhidas devem acreditar na visão da empresa, que é se engajar na organização e se comprometer a assumir responsabilidades pessoais, gerando credibilidade ao visitante (cliente), o que é sempre considerado um VIP.

Figura 17: Anfitrião Disney tratando os visitantes da melhor forma possível.



Fonte: Disney Institute

Todo o processo de seleção é realizado dentro na Disney, em um local onde o Casting center se reúne, esta que é uma equipe projetada e pensada especialmente para esse momento.

Na primeira parte do processo, o candidato é convidado para assistir um vídeo sobre a filosofia Disney, os turnos de trabalho, os cargos e remuneração e benefícios. Já nesse momento aqueles que não se identificarem desistem do processo, uma porcentagem de 18% a 20% dos candidatos.

No segundo momento, todos participam de uma entrevista em um grupo de três ou quatro pessoas. Essa entrevista não é conduzida por um profissional de recursos humanos, mas por um colaborador que fez uma carreira na companhia. É nessa fase que a personalidade do candidato é avaliada, se o mesmo se enquadrar no "tipo Disney" e houver uma vaga para aquele determinado cargo, já fica determinado que ele fará parte do elenco Disney.

Os candidatos que não forem aprovados recebem um feedback sobre as habilidades que eles precisariam desenvolver caso queiram fazer parte do elenco

no futuro. Esse passo é importante para que, mesmo não sendo aprovado, o profissional tenha uma experiência positiva e tente novamente quando se sentir preparado.

Após a seleção o candidato vai para a Universidade Disney, para que ele aprenda tudo aquilo que precisa saber para se tornar um membro do elenco.

Assim como na maioria das empresas, também existe um "dress code" mais conhecido como "Disney look". Os homens não podem usar barba, cabelos compridos ou ter tatuagens visíveis. As mulheres não podem ter unhas compridas ou pintar os cabelos com cores vibrantes, a maquiagem deve ser a mais básica possível. Jeans, shorts, minissaias, tênis, sapatos de salto altos são proibidos no ambiente de trabalho.

Figura 18: Foto Uniformes elenco Disney



Fonte: [viagemturismo.com](http://viagemturismo.com)

Nos treinamentos os "artistas" como são chamados os funcionários aprendem regras que devem ser seguidas a qualquer custo: Nunca perder o entusiasmo, sempre ter um sorriso no rosto complementando a gentileza com os visitantes, fazer o máximo para que a experiência do visitante seja o mais incrível e inesquecível possível.

A Disney acredita que são necessárias 37 ações positivas para cada experiência negativa, por isso o tratamento com os visitantes deve ser mais que satisfatória.

A forma com que a Disney trata seus clientes e funcionários é o segredo do seu sucesso.

Para manter o entusiasmo natural dos artistas do elenco, a Walt Disney World Resorts oferece aos seus funcionários inúmeros benefícios e descontos, e o salário é acima do mercado. A gerência da companhia deixa claro que está verdadeiramente preocupado com o bem-estar dos colaboradores e isso faz a diferença quando falamos de motivação de equipe.

Figura 19: Foto Casting Center Disney



Fonte: Foto wikipédia.

Falando na entrevista, na seleção e no processo de colocação da empresa, três pontos são considerados igualmente importantes. O primeiro é apresentar de forma clara e objetiva a atividade da empresa, dessa forma os escolhidos representarão um papel naquela atividade. A segunda é criar a fantasia com pessoas reais, ou seja, acreditar fielmente nisso a ponto de encantar outras pessoas e fazer a magia acontecer no mundo real. E terceira é mostrar a “imagem”

da empresa, mostrando a reputação da companhia e a real importância das pessoas em seu sucesso.

Ao final da seleção define-se o candidato que tem melhor perfil para trabalhar na empresa, reduzindo os custos de treinamento e capacitação de facilitando a convivência entre toda equipe.

Além do recrutamento para cidadãos americanos, o Walt Disney World Resorts também emprega funcionários de vários países do mundo. A ideia defendida nessa ação é a de que contratar pessoas de outros países, beneficia e enriquece culturalmente os parques e as equipes, e também proporciona aos estrangeiros a experiência de conhecer outras culturas e conviver em paz em um ambiente com costumes diferentes e que defende a integração de raças.

#### **4.2. Universidade Disney**

Em 1955, na inauguração da Disneylândia, algo muito ruim e marcante para o futuro dos parques aconteceu. Foram liberados ingressos limitados, apenas para a imprensa e pessoas importantes, mas foram falsificados inúmeros ingressos e o parque sofreu uma superlotação. Os serviços eram terceirizados e, com todo o alvoroço, foi a primeira área a dar problema. Em seu livro sobre a Disney, a escritora Gina Nader conta que Walt ficou desesperado, pois os seguranças contratados pelo parque estavam tratando os visitantes com falta de respeito e grosseria, apenas os operadores das atrações, treinados pela própria empresa, estavam conseguindo trabalhar bem.

Foi a partir daí que Walt desistiu de contratar pessoas de fora, pois acreditava que os parques precisavam ter pessoas que se orgulhassem de trabalhar lá e que fossem prestativas, amáveis e apaixonadas pelo o que faziam. Dessa forma os programas de treinamento nasceram e depois de sete anos após a inauguração da Disneylândia a Universidade Disney.

Figura 20: Universidade Disney na Flórida



Fonte: [tiorlando.com.br](http://tiorlando.com.br)

A Universidade Disney foi criada com intuito de treinar toda a equipe que vai trabalhar no complexo Disney e transmitir ao público a cultura e filosofia da empresa. Existem outras grandes companhias que também implantaram a “Universidade no trabalho”, por exemplo o McDonald’s, que tem a Universidade Hambúrguer.

A dimensão da Universidade Disney foi tão grande que foi criado um vocabulário próprio e inovador para os complexos. Seguindo essa linha o “público pagante” tornou-se “hóspede” ou “visitante” e os funcionários tornaram-se os “anfitriões e anfitriãs”. Além disso, Walt fazia questão de chamar a todos pelo primeiro nome, uma tradição que se estende até os dias de hoje.

A partir do momento em que o candidato é selecionado, ele vai aprender o que o programa Disney quer dizer diretamente na Universidade Disney. Ele aprenderá a ter orgulho e se sentir feliz por trabalhar na organização, de forma que ele esteja

disposto a prestar serviços rápidos, cordiais e eficientes afim de preservar a imagem Disney.

Operando em terreno Disney e por um período integral a Universidade Disney é uma instituição educacional que ensina ao funcionário a tratar o hospede ou visitante de maneira VIP. Assim como aulas de diversos idiomas, os “estudantes” também tem aulas de informática, contabilidade, dança e artes cênicas.

O primeiro curso apresentado é o Tradição 1, com oito horas de duração e intervalos para o almoço. É um curso que ensina aos futuros anfitriões a história e conquista da companhia, as várias operações, localidades e produtos e as características que cada um deve ter para dar continuidade as tradições Disney. Além disso o curso ainda conta com visitas em todo território Walt Disney World Resorts pelos bastidores e palcos, e uma introdução da cultura e filosofia Disney.

Figura 21: Equipe Disney finalizando o curso Traditions



Fonte: [tioorlando.com.br](http://tioorlando.com.br)

Após o curso, todos se dirigem aos parques, onde ficam em treinamento prático por três dias, já posicionados em suas posições de trabalho. É nesse momento que o conceito dos 4 parques é apresentado: Magic Kingdom-Fantasia; Epcot-Descoberta; Disney Hollywood Studios-Ação; Animal Kingdom-Aventura.

Cada política de treinamento, quatro ao todo, tem seu próprio escritório de Desenvolvimento de Recursos Humanos. A primeira política é a Administração/Apoio, que tem como objetivo oferecer e desenvolver para toda equipe treinamentos sobre saneamento, medidas de segurança, treinamento financeiro e culinária.

Já a segunda oferece a todas as áreas de operação, treinamentos e apoio necessário para o bom funcionamento dos parques Magic Kingdom, Epcot, Disney Hollywood Studios, Animal Kingdom.

A terceira está relacionada aos resorts e tem objetivo desenvolver essa área oferecendo treinamentos operacionais para o setor hoteleiro. É muito importante que os hóspedes sintam como se estivessem curtindo o verão, e é por essa razão que todo o treinamento é baseado nesse conceito.

E por último, a quarta divisão de treinamento, a de recursos humanos. Essa divisão oferece programas para as áreas: relações internacionais, atividades, comunicações e desenvolvimento do elenco.

Um dos pontos em que a Disney mais se destaca é no treinamento dos seus funcionários. É um treinamento totalmente diferenciado, onde a equipe aprende a fazer parte de um show ao vivo, tomando o maior cuidado para tornar a experiência do visitante a mais especial possível.

Com toda certeza grande parte do sucesso da empresa é devido à seleção e treinamento dos candidatos, sem contar na cultura enraizada em todos os colaboradores. Essa cultura é reflexo de uma comunicação interna sólida e implantada com maestria, refletindo em toda empresa e na forma como o mundo a vê.

Antes de pensar nos seus clientes o Walt Disney World Resorts pensa nos seus colaboradores, e em sua motivação. E segundo David Cohen esse é o certo pois “O cliente não conversa com a empresa. Ele conversa com você.” Pensando assim, no final a empresa é quem trabalha nela.

Figura 22: Foto Equipe do elenco e garotinha.



Fonte: Disney Institute

## 5. CONCLUSÃO

Depois de entender um pouco das vertentes das comunicações empresariais e do endomarketing, que nada mais é do que toda ação ou ferramenta de marketing pensada unicamente no público interno (colaboradores), chegamos à conclusão de como isso é importante para qualquer empresa que almeja ser destaque no mercado, independente do ramo que ela segue.

Deixar os colaboradores por dentro de tudo que acontece na empresa, trata-los como parte do time, sem deixar de valoriza-los e pensar no seu bem-estar, reflete diretamente na maneira como eles tratam os clientes. Essa relação funcionário-cliente é o primeiro contato que o cliente tem com a empresa, e se ela for positiva o cliente já ficará satisfeito com a companhia.

Nesse projeto começamos definindo o que é a comunicação empresarial e quais são suas funções na empresa. Depois explicamos o que é comunicação interna e citamos algumas ferramentas. Em seguida esclarecemos sobre o endomarketing e suas principais ferramentas. Por último falamos sobre a empresa escolhida e quais suas principais ferramentas de endomarketing.

Como case de sucesso do assunto, foi escolhido o maior complexo de entretenimento do mundo, o Walt Disney World Resorts, que é uma companhia que realmente se preocupa com os colaboradores e sabe como essa preocupação influencia na imagem da empresa, e na satisfação dos clientes.

Eles utilizam de duas principais ferramentas para o sucesso do marketing interno. Primeiro a seleção dos candidatos, que escolhe aqueles que admiram e defendem os ideais da empresa. E segundo a Universidade Disney, que ensina passo a passo a todos os novos colaboradores como tratar os clientes, e nesse processo eles também aprendem a amar, confiar e acreditar na empresa.

Sendo assim, nota-se que o endomarketing tem papel fundamental para o sucesso da empresa, e quanto mais a companhia se preocupa com isso, mais os colaboradores trabalham melhor e se esforçam para que os resultados sejam positivos.

## 6. BIBLIOGRAFIA

**BRAULT**, Lionel, A Comunicação da Empresa para além do Modelo Publicitário, Portugal, Edições Cetop, 1992

**BRUM**, Analisa de Medeiros. Endomarketing: como estratégia de gestão. Porto Alegre: L&PM, 1998.

**BEKIN**, Saul Faingaus. Conversando sobre Endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995.

**CAPODAGLL**, Bill & **JACKSON**, Lynn. O estilo Disney. São Paulo: Makron Books, 1999.

**CERQUEIRA**, Wilson. Endomarketing: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

**CURVELLO**, João José Azevedo. Comunicação interna e cultura organizacional. Brasília: Casa das Musas. 2012.

**DISNEY**, Walt. A magia do império Disney. São Paulo: Editora Senac, 2007.

**FORD**, Barbara. Walt Disney. Nova York: Walker, 1989.

**INKOTTE**, Alexandre Luz. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. 2000. 144 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

**HOOLEY**, J. Graham. Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

**KOTLER**, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 12 ed., São Paulo: Pearson Hall, 2006.

**KUNSCH**, Margarida. Planejamento das relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

**MARTINS**, Marta Terezinha M. C. Diálogo e interações face a face na comunicação interna: um estudo sobre a oralidade nas organizações. Tese apresentada à Escola de Comunicações e Arte da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Ciências da Comunicação, 2012.

**NADER**, Ginha. A magia do império Disney. São Paulo: Editora Senac, 2007.

**PACE**, R. Wayne; **FAULES**, Don F. Organizational communication. 3. Ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994.

**PINHO**, José Benedito. Comunicação nas organizações. Viçosa: Ed. UFV, 2006.

**ZENONE**, Luiz Claudio. Gestão Estratégica de Marketing. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

**WILSON**, Gerald L. Organizational communication. New York: Harper & Row, 1986.