

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

LUANA DA SILVA GIRARDI

**A CONSTRUÇÃO DE VÍNCULOS EMOCIONAIS ATRAVÉS DO *STORYTELLING* E
EXPERIÊNCIAS: O ENCANTAMENTO PELA MARCA DISNEY**

Orientadora:

Prof. Me. Denise Pagnussatt

Porto Alegre

2016

LUANA DA SILVA GIRARDI

**A CONSTRUÇÃO DE VÍNCULOS EMOCIONAIS ATRAVÉS DO *STORYTELLING* E
EXPERIÊNCIAS: O ENCANTAMENTO PELA MARCA DISNEY**

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas, Departamento de Relações Públicas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora:

Profa. Me. Denise Pagnussatt

Porto Alegre

2016

LUANA DA SILVA GIRARDI

**A CONSTRUÇÃO DE VÍNCULOS EMOCIONAIS ATRAVÉS DO *STORYTELLING* E
EXPERIÊNCIAS: O ENCANTAMENTO PELA MARCA DISNEY**

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas, Departamento de Relações Públicas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em: ____ de _____ de 2016.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Me. Denise Pagnussatt (Orientadora)

Profa. Dra. Cleusa Scroferneker

Prof. Me. Diego Wander Silva

AGRADECIMENTOS

Se eu tivesse escolher palavras-chave para esse estudo seriam elas: determinação e foco. Posso afirmar que este projeto, não só me fez uma acadêmica e profissional melhor, com mais conhecimento, mas também me evolui como pessoa e ser humano, pois consegui atingir certo grau de persistência em momentos que estive exausta, que eu mesma desconhecia. Quando acreditamos e possuímos pessoas que nos dão total apoio para a realização de um sonho, sempre conseguir ir mais longe.

O imenso foco em meus objetivos é devido aos ensinamentos de meus pais Noeli Girardi e Ivaldino Girardi, que me ensinaram que posso conseguir tudo que eu quiser desde que lute por isso. Dedico a eles também, todo o amor e respeito que possuo pelas vidas, não só humanas, mas também aos animais, o que me inspira hoje seguir uma filosofia de vida baseada nisso. A eles também devo o espírito guerreiro que construí, sem medo, sem temer nada que cruzasse pela minha frente, podendo ser simplesmente ondas enquanto estou na água, rochas enquanto escalo ou até mesmo a realização deste projeto, que assim como praticar esportes geram certas dúvidas sobre nossa capacidade, mas quando concluído e chegamos ao topo é realizador, e geralmente são estes os melhores momentos de nossas vidas.

Dedico este projeto também em memória aos meus avós, especial à Maria Olivia, aos meus irmãos Thiago Girardi e Douglas Girardi, por estar sempre presente ao meu lado, me fazendo rir quando precisei e aconselhando sobre qualquer questão da vida; a vocês também devo parte de quem eu sou e me tornei. Não poderia esquecer das suas respectivas amadas, Cintia Liziane e Lilian Fraga, que comemoram cada vitória comigo como se fosse própria delas. Aos meus pequenos sobrinhos, Rafael e Vinícius que alegam os meus dias. Não poderia deixar de citar as minhas sete pequenas e amáveis calopsitas, que apesar de não compreenderem sobre sua importância na minha vida, são uma grande companhia em todos os momentos.

Gostaria de agradecer meus amigos e familiares que se mantiveram compreensíveis, aos momentos em que não pude estar presente durante este

semestre, bem como os momentos que me levaram para sair em qualquer ocasião com o intuito de descontrair.

Durante esta caminhada de quatro anos que se encerram em 2016, não posso deixar de certa forma agradecer aos desapontamentos, decepções e problemas que cruzaram o meu caminho, pois se hoje me tornei uma pessoa forte é também devido as questões negativas que enfrentei, e acredito que devemos ser gratos, pois ao final de tudo, nos ensinam a viver.

Gostaria também de agradecer aos meus amigos, mas especialmente a minha melhor amiga, Aurea Araujo, minha fiel escudeira, que esteve comigo em absolutamente todos os momentos, na tragédia e na vitória, queria que soubesse da importância que tens na minha vida. Não menos importante, à Bianca Rauber que em pouco tempo que nos conhecemos já se tornou especial ao dividirmos momentos inesquecíveis. Não poderia deixar de citar aos amigos que compõem o bonde: Cristiano Fritzen, Dimitrius Costa e Jonatthan Broch, pelos momentos já tivemos e futuros cafés que ainda teremos.

Aos Devsoilders, que me aguentaram falando sobre este estudo durante o semestre inteiro, e que em nenhum momento fizeram objeções ao ouvir sobre a mesma coisa durante dia inteiro, que conviveram comigo em dias não tão bons, e é graças a vocês que a minha formatura se realiza este ano. Apesar de as vezes me incomodarem (no sentido bom) eu adoro vocês!

Durante a jornada de quatro anos na Famecos conheci pessoas excepcionais que quero cultivar para o resto da minha vida, são elas: Tatiane Cross, Giulia Vargas e Tiele Wingert pela amizade incrível, parceira incondicional de trabalhos e motivos de risadas durante as longas noites; à Camila de Moraes, por me fazer sorrir nos momentos de caos, bem como o apoio incondicional. Aos abraços constantes de Mayra Rodrigues e Paloma Loss. Gurias, obrigada! A turma de Relações Públicas mais família que a PUCRS já viu, vocês são pessoas sensacionais, obrigada pelo carinho constante e para mim é um prazer dividir este momento com vocês.

Dedico este projeto aos diversos mestres da Famecos que disponibilizaram seu conhecimento e tempo com carinho e dedicação. Para tanto, não posso deixar de citar especialmente alguns: Neka Machado, que me ensinou ser mais doce

durante os momentos de aprendizado que estivemos juntas; à Cleusa Scroferneker por aceitar fazer parte deste momento ao ser integrante da banca, além de ser uma grande referência de pessoa; ao Diego Wander, além de padrinho, exemplo de professor e ser humano, agora também se fazendo parte diretamente da minha trajetória ao contribuir na banca deste estudo. Sem vocês esta caminhada não teria sido a mesma, registro aqui o meu muito obrigada.

No entanto, Denise Pagnussatt merece um parágrafo em especial. Dê, além de ser uma professora incrível, devo agradecer especialmente por ter me adotado neste semestre, por ser mais que minha orientadora durante esse estudo, tu foi minha mentora, principal incentivadora e motivadora. Não podendo deixar de relacionar com o tema deste projeto, nos contos de fadas as princesas possuem fadas madrinhas que ajudam a tornar os desejos realidades, obrigada por ser a minha.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma participaram da minha vida acadêmica que não foram citados neste projeto. Assim como Walt Disney, acredito que nada pode ser finalizado ou terminado, assim considero este projeto, espero o manter vivo durante a minha futura trajetória acadêmica e profissional.

If you can dream it, you can do it.

All your dreams can come true, if we have the courage to pursue them.

Walt Disney

RESUMO

Nos últimos anos observamos a mudança de comportamento dos consumidores em relação às marcas. As relações deixam de ser pautadas apenas em obter o melhor custo-benefício. No entanto, os relacionamentos entre algumas organizações-públicas estão sendo criados através de vínculos emocionais. Deste modo, buscamos compreender porque as pessoas se apaixonam pelas marcas; qual a contribuição da atividade do profissional de relações públicas no despertar deste encantamento dos públicos; e como a Disney cria estes vínculos emocionais. Desta forma, abordamos alguns conceitos que acreditamos serem essenciais para a fidelização de clientes além da razão, como comportamento de consumidor, marcas, aspectos emocionais, relações públicas, *storytelling* e experiências. Os procedimentos metodológicos utilizados são pesquisa exploratória com levantamento documental e bibliográfico para a obtenção de informações. Para responder ao terceiro objetivo desenvolvemos um estudo sobre a *The Walt Disney Company*. Para tanto, utilizamos da pesquisa qualitativa com profissionais que possuem experiências com a organização, com o intuito de assimilar os significados, crenças, motivos, valores e aspirações que a Disney remete aos seus públicos. Entendemos que o elo entre *storytelling* e experiências quando atuam em conjunto estabelece com os consumidores relacionamentos duradouros, que geram emoções e sentimentos ao obter contato com a marca em diversas fases da vida.

PALAVRAS-CHAVE: Emoções. Encantamento. Relações Públicas. *Storytelling*. *The Walt Disney Company*.

ABSTRACT

Over the last years we have seen a change in the behavior of consumers in relation to brands; previously such relations were focused only in obtaining the best cost-benefit. However, the public-organizations relationship today is being created through emotional bonds. In this way, we seek to understand the reason why people fall in love with brands, what is the contribution of the public relations professional activity and how Disney manages these emotional bonds. Thus, we approach some concepts that we believe are essential for customer loyalty beyond reason, such as consumer behavior, brands, emotional aspects, public relations, storytelling and experiences. The methodological procedures used were documentary and bibliographic surveys to obtain information. To achieve the third goal, we developed a case study on the Walt Disney Company. To do so, we used qualitative research with professionals who have experience with the organization, in order to assimilate the meanings, beliefs, motives, values and aspirations that Disney refers to its audiences. We understand that the link between storytelling and experiences, when acting together, provides consumers with enduring experiences that can generate emotions and feelings when in contact with a brand at various stages of life.

KEY-WORDS: Emotions. Enchantment. Public Relations. *Storytelling. The Walt Disney Company.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fatores que influenciam a decisão de compra e consumo	26
Figura 2 – Modelo genérico de comportamento do consumidor.....	28
Figura 3 – Pirâmide de Maslow	31
Figura 4 – Pirâmide de Lealdade à Marca	36
Figura 5 – Os princípios das <i>lovemakrs</i>	59
Figura 6 – Oito padrões do <i>storytelling</i>	62
Figura 7 – Logotipo da marca-mãe	73
Figura 8 – Redes de mídia	73
Figura 9 – Parques e resorts.....	74
Figura 10 – Estúdios Disney.....	75
Figura 11 – Produtos de consumo e mídia interativa	75
Figura 12 – Walter Elias Disney	79
Figura 13 – Mickey no seu primeiro filme: <i>Crazy Plane</i>	80
Figura 14 – Walt Disney e Shirley Temple e o Oscar da Branca de Neve e os Sete Anões.....	81
Figura 15 – Integração entre <i>storytelling</i> e experiência.....	85
Figura 16 – Encontro com a princesa Aurora, a Bela Adormecida.....	89
Figura 17 – Buzz Lighyear na <i>Tomorrowland</i>	90
Figura 18 – Paletas de cores dos filmes Aladdin (1992), O Rei Leão (1994) e Frozen (2014).....	93
Figura 19 – Paleta de cores aplicada em uma cena do filme Aladdin (1992).....	94
Figura 20 – Paleta de cores aplicada em uma cena do filme O Rei Leão (1994).....	95
Figura 21 – Paleta de cores aplicada em uma cena do filme Frozen (2014).	96
Figura 22 - <i>Storytelling</i> e experiência iniciado na infância.....	98
Figura 23 – Detalhes do Parque <i>Magic Kingdom</i> iluminado.....	99
Figura 24 – Estátua de Walt no Magic Kingdom	102
Figura 25 – Branca de Neve e o Príncipe Encantado	108
Figura 26 – Avenida do Mickey	109
Figura 27 – Os princípios da <i>Guestology</i>	111
Figura 28 – O parque <i>Magic Kingdom</i>	114

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Palavras que remetem à marca Disney	106
---	-----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Palavras-chave apresentados pelos autores nas diversas definições de <i>brand</i>	23
Quadro 2 – Grupos de influência.....	30
Quadro 3 – Emoções primárias e secundárias.....	34
Quadro 4 – As seis verdades sobre o amor	34
Quadro 5 – Comparativo entre <i>trustmarks</i> e <i>lovemarks</i>	43
Quadro 6 – Democratização das marcas	43
Quadro 7 – Pilares das marcas emocionais.....	45
Quadro 8 – Habilidades e Competências das Relações Públicas.....	49
Quadro 9 – Aspectos de maior audiência para uma história.....	66
Quadro 10 – Valor de Marca da Disney nos últimos anos.	78
Quadro 11 – Perfil das princesas da Disney	87
Quadro 12 – Vocabulário próprio da Disney	100
Quadro 13 – Os sentidos e as suas contribuições	112

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 O VÍNCULO EMOCIONAL DESPERTADO PELAS MARCAS	20
2.1 MARCA, IDENTIDADE E PERSONALIDADE	20
2.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	25
2.3 EMOÇÃO E LEALDADE	33
2.4 RESGATE EMOCIONAL	39
3 RELAÇÕES PÚBLICAS E A MAGIA DO <i>STORYTELLING</i>	47
3.1 A ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS.....	47
3.2 O <i>STORYTELLING</i> , A MAGIA E OS CONTOS DE FADAS	51
3.3 ESTRATÉGIAS DE ENCAMENTAMENTO.....	56
3.4 <i>STORYTELLING</i> NA CONSTRUÇÃO DE VÍNCULOS	60
4 <i>THE WALT DISNEY COMPANY</i>	70
4.1 METODOLOGIA	70
4.2 WALT DISNEY, O CAMUNDONGO E O LUGAR MAIS ALEGRE DA TERRA	72
4.2.1 <i>The Walt Disney Company</i>	72
4.2.2 A história por trás da magia	79
4.3 A MAGIA PRÁTICA E A EXPERIÊNCIA.....	84
4.4 A DISNEY NA PERSPECTIVA DAS LOVEMARK	104
5 CONSIDERAÇÕES.....	118
REFERÊNCIAS.....	122

APÊNDICES	129
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista realizada com Lucas Tuchenhagen.....	129
APÊNDICE B – Transcrição da entrevista realizada com Lucas Tuchenhagen. ...	130
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista realizada com Cristiane Porto.	138
APÊNDICE D – Transcrição da entrevista realizada com Cristiane Porto.	139

1 INTRODUÇÃO

As marcas são capazes de gerar emoções nas pessoas, podendo até mesmo criar um vínculo afetivo e de lealdade entre organização e consumidores que vão além da racionalidade. Para tanto, as organizações precisaram se adaptar, reinventar e se comunicar de acordo com esta nova ideologia pautada no amor, em que segmentos de públicos buscam mais que meros objetos e serviços. Estes procuram afeto, pertencimento, compartilhar crenças, valores, desejos e tornar seus sonhos realidade (ROBERTS, 2004).

O profissional de Relações Públicas que possui como objeto de estudo as organizações e seus públicos, é capaz de entendê-los com o intuito de determinar quem são eles, como se comportam, e o que esperam da marca com qual estão entrando em contato. Com isso, se torna possível atender expectativas, e surpreendê-las continuamente.

Neste estudo, entendemos como a *The Walt Disney Company* se tornou referência de uma organização encantadora, visando compreender seu contexto histórico e a importância de seu fundador Walter Elias Disney. E de que maneira continua a fazer isto ao longo de décadas, mesmo com a mudança de comportamento dos públicos que são fidelizadas por ela, pois o amor por esta marca se perpetua e é passado de geração em geração.

Contudo, também levamos em consideração o papel do profissional de Relações Públicas e a sua atividade na construção de relacionamentos que encantam clientes, e associamos a contribuição do *storytelling* e experiências, bem como suas estratégias. Também relacionamos os contos dos grandes filmes com a vivência que os consumidores possuem ao serem protagonistas destas histórias ao visitarem os parques. Afinal, consideramos estes aspectos importantes, pois contribuem para que a Disney seja uma marca importante para os seus públicos.

A contação de histórias está intrínseca no desenvolvimento do ser humano. Para tanto, consideramos a utilização do *storytelling* para a construção de vínculos emocionais. Acreditamos que através deste, é possível obter melhor entendimento da mensagem da organização comunicando assim seus valores, crenças e culturas,

bem como gerar empatia, evocar sentimentos e causar a sensação de pertencimento.

Este estudo não retrata apenas técnicas de encantamento e relacionamento ou as experiências que a marca propicia, mas pondera toda a filosofia implantada pelo seu fundador Walter Elias Disney. Afinal, o jeito Disney de pensar e acreditar que cada detalhe é importante foi primordial para tornar a organização uma referência em seu modelo de negócio.

Destacamos que, a compreensão do quanto se tornou importante para a fidelização de clientes o encantamento, paixão e devoção pela marca (KOTLER, 2010); o poder percebido da marca Disney de estabelecer conexões emocionais com qualquer um dos seus consumidores, sendo eles crianças, adultos ou idosos (LINDSTROM, 2007).

Considerando a mudança comportamental dos consumidores referente às marcas que buscam utilizar, acreditamos que a importância deste trabalho está na melhor compreensão de como é o processo de admiração por uma marca. Além de aprofundar o entendimento de o quanto pode ser poderosa esta visão de encantamento para alavancar marcas.

Sendo assim, a partir dos aspectos percebidos, delimitamos os problemas de pesquisa, com o intuito de nortear o desenvolvimento deste estudo. São eles:

- a) Por que as pessoas se apaixonam pelas marcas?
- b) Como o trabalho das Relações Públicas estratégicas proporciona este encantamento pela marca?
- c) Como a Disney trabalha o despertar deste encantamento?

A partir dos questionamentos apresentados acima, determinamos os objetivos que visam responder a problematização deste estudo, são eles: compreender como se estabelece o amor que as pessoas sentem pelas marcas; Identificar qual a contribuição da atividade das relações-públicas neste processo e investigar como a Disney trabalha o encantamento da marca levando em consideração seus diversos produtos e públicos que se perpetuam por gerações.

Neste trabalho, não buscamos apenas fatos, mas sim compreender sentimentos que são criados em volta de conexões emocionais, para além do poder

de apenas um produto de qualidade que satisfaça as necessidades. Consideramos o poder das histórias para a fidelização de clientes que vai além da razão, bem como a vivência da magia, que a Disney consegue oferecer.

As técnicas de pesquisa em que baseiam este estudo visam averiguar através de pesquisa exploratória com técnica bibliográfica e documental obras que abordam os temas como psicologia, comportamento dos consumidores, emoções, *storytelling* e relações públicas, além de publicações produzidas pelo *Disney Institute* e *Disney University* sobre a organização e suas práticas.

Buscamos fontes secundárias como informações sobre os bastidores da Disney, relatos de experiências vivenciadas com a marca, bem como relatórios divulgados pela própria organização que nos fornecem dados sobre produtos e serviços oferecidos. Também utilizamos pesquisas qualitativas com análise descritiva, com o intuito de aprofundar e compreender o que os públicos da marca Disney pensam e acreditam sobre a mesma.

Os procedimentos metodológicos para este trabalho se iniciam com uma pesquisa exploratória, que propicia um aprofundamento do referido estudo e uma compreensão dos fatos. Esta pesquisa tem como característica a informalidade, a flexibilidade e a criatividade, o que permite contato com o que está sendo estudado (SAMARA; BARROS, 1997). Com isso, entender as experiências dos públicos que frequentam ou consomem qualquer produto da Disney e que tenham enfatizado em seu discurso a paixão pela marca e por fim procurar entender qual o motivo desta devoção.

Para possibilitar uma fundamentação teórica, utilizamos pesquisa bibliográfica e documental, com o intuito de verificar obras de autores que tratem sobre os assuntos das emoções das marcas, relacionamento e hábitos de consumo. Encontramos bibliografias sobre o que a própria Disney fala sobre seu fundador, histórico, bastidores e considerar estudos de casos e notícias divulgadas em jornais, revistas e redes sociais pelo mundo inteiro.

Realizamos entrevistas com especialistas e públicos da Disney, acreditamos que esta técnica seja ideal, pois visa identificar aspectos que não podem ser quantificados, levando em consideração as relações sociais. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações,

crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Após a obtenção destes dados, são relatados e caracterizados os principais fatores e aspectos que fazem que alguns públicos criem conexões emocionais com a marca. Apresentamos também conceitos relativos à construção de marcas como identidade e personalidade, sobre a própria *The Walt Disney Company*, hábitos de consumo, emoções e sentimentos, percepções sensoriais, *storytelling* e as estratégias de encantamento e a atividade de Relações Públicas que agregam no desenvolvimento do encantamento pelas marcas.

Para entendermos como a Disney idealiza a fidelização os seus clientes, suas filosofias, a maneira como executam e a construção da marca utilizamos como referência obras como Disney Institute (2011), Cockernell (2013), Conellan (2010), Korkis (2015), Lipp (2014) e Nader (2014). Para definir relações públicas e suas atividades aplicadas às organizações, levamos em consideração fatores como a marca, identidade e personalidade; também consultamos algumas obras específicas da área, como: Casali (2009), Dornelles (2012), Grunig (2000 e 2009), Kunsch (2003 e 2009), Oliveira (2009) e Weber (2009).

Com a finalidade de compreender os hábitos de consumo e utilizamos como referência os autores Gade (1998). No entanto, para citarmos a paixão despertada pelas grandes marcas contamos com os autores como Gobé (2002), Kotler (2010), Roberts (2004) e Vincent (2005). Por outro lado, também investigamos quais são os atributos usados pelas marcas que despertam paixão. Para ser possível entender esta instância utilizamos obras dos autores Kotler (2009), Lindstrom (2007), Martins (1999) e McKenna (1993).

O segundo capítulo aborda sobre marca e hábitos de consumo e irá apresentar alguns conceitos, levando em consideração a mudança de hábitos dos públicos que acreditam em organizações que para eles façam sentido, onde apenas a qualidade de serviços e produtos já basta. Buscaremos compreender por que as pessoas se apaixonam por marcas, como este processo ocorre e quais os principais fatores.

O terceiro capítulo traz um enfoque teórico sobre a profissão de relações públicas e conceitos de *storytelling*, bem como as experiências que este é capaz de proporcionar. Abordamos também sobre sua contribuição para o desenvolvimento do indivíduo e como pode influenciar em aspectos como personalidade, crenças e valores, além da atividade de relações públicas e suas influências aplicadas ao mesmo.

No quarto capítulo evidenciamos fatos sobre a *The Walt Disney Company*, trazendo dados e informações sobre a organização, desde o seu contexto histórico, ideologia e filosofias do Walter Elias Disney, o seu fundador. Também apresentamos informações como valores de marca e em quais tipos de mercado e negócios a empresa que iniciou somente com filmes se encontra inserida no momento. Buscamos compreender a maneira Disney de encantar e se relacionar, bem como quais são os seus diferenciais.

Ainda dentro deste capítulo, possui as informações coletadas e pesquisas realizadas. São apresentados os relatos e publicações contidas em livros, além das entrevistas realizadas com especialistas. Logo após, analisamos os dados e identificamos quais são os motivos que fazem os seus públicos conservar sentimentos e devoção por esta marca. A Disney é uma organização capaz de evocar emoções e encantamento daqueles que tem alguma situação experiencial com a marca, seja através de seus filmes, *resorts*, parque de diversões e até mesmo brinquedos.

Para tanto, compreendemos que a nossa contribuição está pautada nos laços estabelecidos entre organizações e públicos, que são constituídos de emoções, neste caso, retratamos o amor entre ambos. Bem como, entender como as marcas que se tornam mais humanas para cativar tais vínculos, e como o profissional de Relações Públicas pode contribuir neste processo, pois este possui sua essência em relacionamentos, auxiliando nestas construções através da integração entre *storytelling* e experiências. Além da perpetuação desta lealdade repassada por diversas gerações através da compreensão contínua dos públicos.

Acreditamos na relevância deste estudo devido à importância que os públicos passaram a dar não apenas à qualidade de produtos e serviços prestados. Atualmente, os consumidores buscam organizações que façam sentido para eles,

que alcancem não só sua mente, mas seu coração e espírito (KOTLER, 2010). E é esta paixão e devoção que gera uma fidelidade além da razão. A Disney tanto como uma marca de imagem como experiencial, tem muito a mostrar sobre relacionamentos.

2 O VÍNCULO EMOCIONAL DESPERTADO PELAS MARCAS

Compreender os consumidores, seus hábitos, o que pensam e sentem se torna relevante na busca de criação de vínculos emocionais com as marcas e para o entendimento de porquê as pessoas apaixonam pelas marcas. Na comunicação, o estudo do comportamento e da psicologia do consumidor contribui para o melhor desenvolvimento de estratégias.

Neste capítulo abordamos sobre os conceitos de marca, identidade e personalidade, além de lealdade às marcas e como ocorre o despertar da paixão gerado nos consumidores. Na busca do resgate emocional, procuramos assimilar o idealismo do amor como uma nova realidade para as organizações, para tanto utilizamos como referências: Aaker (1998, 2015), Gade (1998), Gobé (2002, 2010), Kotler (2010), Kotler e Keller (2006), Las Casas (2005), Roberts (2004), Lindstrom (2007), Martins (1997 e 1999), Vincent (2005), entre outros.

2.1 MARCA, IDENTIDADE E PERSONALIDADE

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 269) a *American Marketing Association* (AMA) define o conceito de marca pelo conjunto composto de: “nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou de um grupo de fornecedores para diferenciá-los dos concorrentes”.

Para Aaker (1998), a recordação de uma marca é um aspecto importante, pois gera lembranças espontâneas em seus consumidores, sendo vinculada a uma classe de produtos. O nome gera identificação, conhecimento e reminiscência. O significado desta vai além do nome ou logotipo, está relacionada a um comprometimento aos benefícios oferecidos pela mesma, podendo ser referente a funcionalidades ou fatores emocionais (AAKER, 2015). Apesar da diferença temporal entre as publicações de Aaker (1998 e 2015), o autor afirma que uma marca para que se tornar conhecida, os públicos devem a reconhecer como parte de uma categoria, na qual esta pertence.

Marcas são importantes fatores de diferenciação e distinção entre os concorrentes. Para o indivíduo, ao adquirir um produto, ele o associa e a relaciona

consequentemente a um conjunto e uma série de características, com base em informações ou experiências adquiridas (LAS CASAS, 2005). Podemos entender que esta pode ser empregada com o intuito de alterar a percepção de um consumidor sobre ela mesma, e na maneira de assimilar sua história que foi construída ao passar dos tempos. Tavares (2008, p. 256), afirma que:

a marca pode ser considerada para construir, manter ou até mesmo mudar a imagem do consumidor, que pode usá-la para tornar mais compreensível sua história de vida. Ela representa parte da biografia e pode ajudar a manter o senso de identidade pessoal.

Conforme Keller e Machado (2006), marca é um “ativo intangível¹”, que provoca emoções do consumidor. Os autores ainda definem marca como: “algo que reside na mente dos consumidores. Uma marca é uma entidade perceptiva com raízes a realidade, mas também é mais do que isso, pois reflete as percepções e idiosincrasias dos consumidores” (IBIDEM, 2006, p. 10).

A marca também pode ser considerada como uma jornada, uma relação que evolui a partir de percepções e experiências que os consumidores têm todas as vezes que estabelece conexão, ou contatos com esta (AAKER, 2015). Tavares (2008) afirma que não pode ser confundida com produtos, embora estejam intimamente relacionadas. As extensões desta, como os produtos, estabelecem vínculos² que ajudam os consumidores a vinculá-las com a sua marca-mãe³ (LINDSTROM, 2007).

Martins (1999, p. 12) define: “a marca é o resumo de tudo na mente”. A marca elimina a necessidade do consumidor obter maiores informações sobre os produtos antes de adquiri-los, pois as associações feitas já são o suficiente, pois estes não estão comprando somente pela qualidade de produtos, mas estão considerando a emoção.

O *branding* se refere à criação de estruturas mentais que auxiliam o consumidor a organizar seus conhecimentos sobre produtos, para que assim o

¹ Os ativos intangíveis de uma organização são compostos por: Marca, capital humano, patentes, tecnologia, fórmulas, sistemas de produção e distribuição e a base de clientes (ABA, 2014).

² Significa união, ligação, atadura, ligação entre as partes que estão unidas e delimitadas entre si (ZIMERMAN, 2001).

³ Pode ser definida como marca corporativa, pois esta funciona como um abrigo para os produtos e serviços da empresa (MOZOTA, 2011).

processo de tomada de decisão seja mais clara, e conseqüentemente, adicione valor à marca (KOTLER, KELLER, 2012). Para tanto, Lindstrom (2007, p. 74), define: “branding significa criar a personalidade da marca. Trata-se de humanizar uma marca”. Sendo assim, a criação de laços emocionais entre a marca e o consumidor baseadas em informações captadas através de sentidos, que podem fornecer ligações que criam sinergia sensorial à marca, construindo uma aliança com os consumidores (LINDSTROM, 2007).

Entre as diversas definições propostas de *branding*, são descritas outras específicas, como o *brand equity*, *brandjam* e *brand personality*. O *brand equity* é o valor atribuído a bens e serviços, que não está relacionado apenas ao valor monetário, e sim podendo se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação às marcas, como nos preços, participação de mercado e lucratividade gerada pela empresa (KOTLER, KELLER, 2012).

O *brand equity* se manifesta a partir de diferenças nas respostas de consumidores. Quando não ocorre esta diferença, pode-se afirmar que o nome da marca do produto está classificado somente a um *commodity*, e a concorrência está baseada em preços e não em valores agregados. As diferenças ocorrem quando o consumidor possui conhecimento sobre a marca, e associa a ela pensamentos, sensações, imagens, experiências e crenças. O *brand equity* se reflete em percepções, preferências e comportamentos relacionados com todos os aspectos do marketing de uma marca. Estas devem criar associações fortes e exclusivas com os seus clientes (KOTELR, KELLER, 2012).

Conforme o *brandjam*, proposto por Gobé (2010), conceito que une todas as forças para uma abordagem coordenada que visa abrir o diálogo entre marcas e pessoas, objetivando a criação de um novo nível de consciência, estímulo e excitação para experiência da marca. O termo significa improvisar com criatividade, vem da palavra *jazz* em referência ao *jam session*, em que os músicos se unem para tocar de improviso (GOBÉ, 2010).

O termo *brand personality* foi criado pelo publicitário e pesquisador David Ogilivy, cujo o objetivo é descrever características emocionais da marca, que vão além de produtos referentes a conceitos funcionais (MARTINS, 1999). Tal “estilo” visa propor à marca personalidade e características humanas, como intuito de

humanização. Para a melhor compreensão sobre os tipos específicos de *brand* apresentamos (QUADRO 1) com palavras-chave utilizada pelos autores estudados neste trabalho.

Quadro 1 – Palavras-chave apresentados pelos autores nas diversas definições de *brand*.

<i>Brand personality</i> (1999)	Características humanas e emocionais.
<i>Brandjam</i> (2010)	Diálogo, experiência com a marca, inovação, intuição e risco.
<i>Brand equity</i> (2012)	Valor agregado, percepções, preferências e comportamentos.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Kotler e Keller (2012), Gobé (2010) e Martins (1999).

Compreendemos que apesar dos diferentes conceitos propostos pelos autores (QUADRO 1), os três segmentos de *branding* visam agregar valor à marca. Para prosseguir com o entendimento acerca das marcas e suas extensões, abordamos sobre identidade e personalidade agregadas a elas. A identidade geralmente é vinculada às pessoas, mas com o passar dos tempos, o mesmo termo foi agregado às organizações.

Para Gobé (2002), identidade é o reconhecimento, enquanto a personalidade diz respeito ao caráter e carisma, que se manifestam como ponto de diferença frente à concorrência. Já a personalidade, é considerada mais especial, pois é composta por características que evocam respostas emocionais de seus consumidores. O autor ainda compreende a diferença entre a identidade empresarial imposta pela conectada:

a substituição dos programas de identidade empresarial “impostos” pelos emocionalmente “conectados” é a expressão da cultura de uma empresa, sua personalidade e os produtos ou serviços que tem a oferecer – o próprio símbolo e assinatura dos valores que devem inspirar confiança aos consumidores, empregados, clientes fornecedores e à comunidade financeira (GOBÉ, 2002, p. 172).

Jucá e Jucá (2010) são mais pragmáticos, ao afirmarem que a identidade da marca é como o responsável planejou que a marca será percebida pelos consumidores. Para contribuir para este pensamento, Grönross (2009) compreende identidade como o termo que descreve a imagem que os consumidores devem ter

da marca, ou seja, o que os profissionais da comunicação desejam que esteja na mente dos consumidores. É válido acrescentar que imagem é formada na consciência do cliente (GRÖNROSS, 2009).

Para Oliveira (2007), a personalidade equivale à natureza da marca, definindo assim, seu comportamento dentro do mercado que atua. Em relação aos benefícios da personalidade vinculadas às marcas, acrescentam Jucá e Jucá (2010), que os traços bem definidos colaboram construção da harmonia às ações da marca, e dão mais credibilidade à sua promessa.

Segundo Lindstrom (2007, p. 132): “a personalidade de uma marca reflete seus valores”, sendo assim, é como sua declaração exclusiva. Esta necessita ser projetada exatamente da mesma maneira como as pessoas se idealizam individualmente neste sentido, e assim como os seres deve consistir humores e atitudes. Quanto mais forte for a personalidade da marca, se torna mais conexa ao/no ser humano e menos aos produtos, desta forma, o consumidor consegue com maior facilidade associar palavras, frases e expressões à marca. Além de, quanto mais forem diferenciados estes valores, as oportunidades serão maiores para a criação de um apelo sensorial diferenciado (IBIDEM, 2007).

Em um panorama geral, Kotler e Keller (2006) afirmam que identidade pode exercer três finalidades: determinar a personalidade do produto e a proposição de valor; comunicar essa personalidade de forma distinta e disseminar o poder. A identidade da marca agrega atributos ao produto, criando afinidade com os seus consumidores; desenvolvendo um parecer ao mercado; e, para completar, estabelecendo-se um valor sentimental que o aproxima ao cliente (KOTLER, KELLER, 2006).

As marcas carecem de qualidades humanas e valores emocionais, para tanto, precisa-se ter personalidade, expressando sua cultura⁴ através de imagens que seduzem pessoas (GOBÉ, 2002). Para a execução de um gerenciamento de marca, pressupõe-se uma atitude essencial: reconhecer que o marketing⁵ lida com o ser humano; e sobre a natureza, que a lógica da mente é idiossincrática e emocional

⁴ É a mente, crença comum que se refletem nas tradições e hábitos (MINTZBERG, 2000).

⁵ O marketing consiste na tomada de ações que provoquem a reação desejada de um público-alvo. (KOTLER, 2000, p.34)

(MARTINS, 1999). Sendo assim, torna-se importante a compreensão do comportamento do consumidor na busca da criação de valor e conseqüentemente o desenvolvimento de vínculos com às marcas.

2.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O processo de comunicação é “relativamente simples” e próprio do ser humano. No entanto, por ser propriamente deste ser se torna abstruso se levarmos em consideração que este ser é um organismo extremamente complexo (GADE, 1998). Portanto, é relevante compreender a psicologia e comportamento dos consumidores, afinal, cada pessoa é um ser emocional (ROBERTS, 2004).

Conforme Limeira (2008, p. 7): “o consumidor, também chamado cliente, é o conjunto de indivíduos, grupos ou organizações que desempenha diferentes papéis ao longo do processo de compra e uso de produtos e serviços”. O estudo dos processos incluídos quando o indivíduo ou grupos escolhem, compram, utilizam ou descartam serviços, produtos, ideias ou experiências com o intuito de satisfazer necessidades e desejos é definido como comportamento do consumidor. Estes anseios a serem sanados podem ser básicos e primordiais do ser humano, ou até mesmo realização espiritual (SOLOMON, 2011).

Para Gade (1998, p. 10): “o homem tem necessidades e desejos infinitos”, o que se contrapõe às possibilidades finitas e limitadas de escolha sobre o que devem satisfazer. Devido a este contraponto, se deparam com a imposição de selecionar quais necessidades e desejos serão satisfeitos. No processo de seleção, o indivíduo tende a maximizar o consumo, ou seja, dentro do limite posto para os seus desejos, o mesmo opta pela escolha que lhe gera o máximo de prazer (GADE, 1998). A partir desse princípio, a autora define duas possibilidades para o consumo:

primeiro, a do indivíduo consumidor procurando tirar o máximo proveito do que pode consumir e por isso escolhendo o que parece ser o mais proveitoso; segundo, a empresa que procura ganhar opção, pois, se o consumidor não pode ter tudo o que deseja, que escolha o seu produto. (GADE, 1998, p. 11).

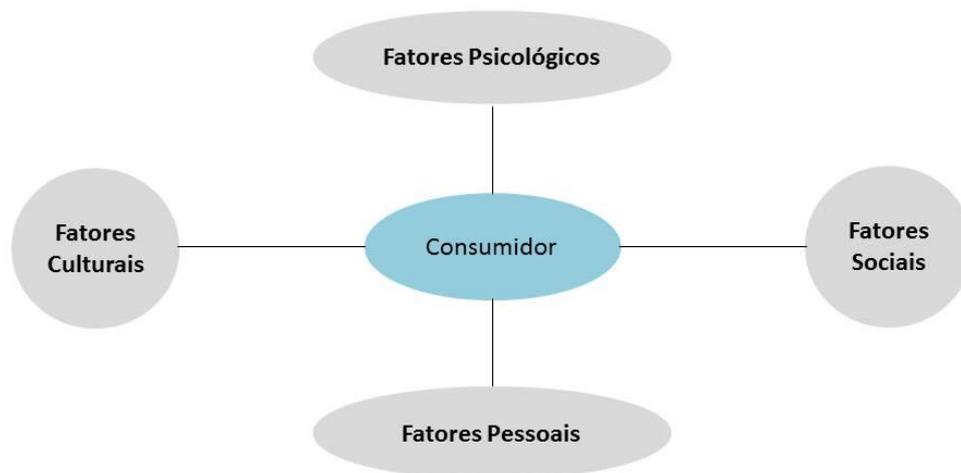
Sendo assim, é chamada de “escolha racional” a capacidade do indivíduo de hierarquizar as preferências, considerando o conjunto oferecido com o intuito de

otimizar a sua satisfação em relação à utilidade (BAUDRILLARD, 1993). Mesmo que neste processo as pessoas tenham que definir quais necessidades e desejos serão atendidos, vive-se em uma “sociedade de consumo”⁶, que se caracteriza pelo fato, da maioria executar além das suas necessidades básicas, e quando compram algo, este ato é aprovado e aceito como uma forma de propiciar prazer e satisfação (LIMEIRA, 2008).

O consumo como um ato hedonista, ou seja, uma prática fundamentada no prazer, a partir desta visão, estipula-se a filosofia do hedonismo como o *mainstream*⁷ da ideologia do consumismo, em que obter produtos e usufruir de serviços é sinônimo de felicidade (ROCHA, 2005). Segundo o autor: “consumir qualquer coisa é uma espécie de passaporte para a eternidade, consumir freneticamente é ter a certeza de ser um peregrino em viagem ao paraíso” (IBIDEM, 2005, p. 127).

Para Gade (1998), o comportamento do mercado quanto aos elementos que influenciam a decisão de compra e consumo são compostos pelos seguintes fatores: culturais, sociais, pessoais e psicológicos (FIGURA 1).

Figura 1 – Fatores que influenciam a decisão de compra e consumo



Fonte: Elaborado pela autora com base em Gade (1998).

De acordo com Gade (1998), são classificados (FIGURA 1) como fatores internos do consumidor as variáveis demográficas, idade, sexo, posição no ciclo de vida, escolaridade, atividades, situação econômica e estilo de vida. Os fatores

⁶ Consumo como foco central da vida social (BARBOSA, 2010, p. 32).

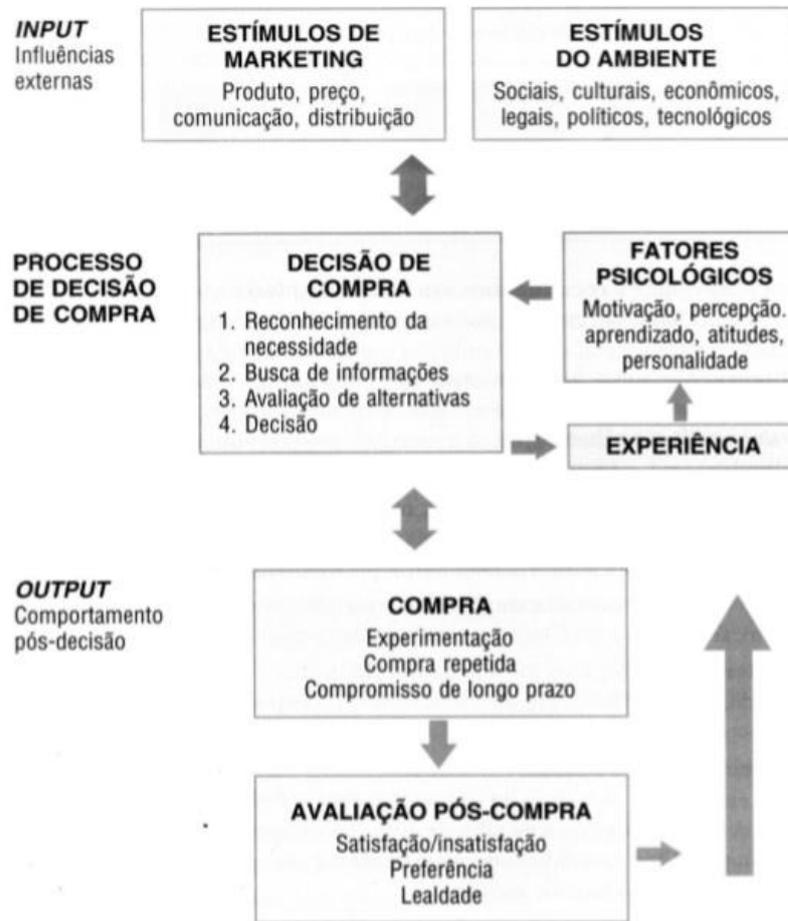
⁷ Predominante, comum, dominante, generalizado, majoritário, popular (TECLASAP, 2016).

externos definidos como o processamento de informações, sua capacidade de decodificação através de mecanismos de sensação, percepção, aprendizado e memória, além de processos psicodinâmicos e seus aspectos motivacionais, emocionais, atitudinais e personalidade (GADE, 1998).

Conforme Gade (1998), os fatores culturais são classificados como hábitos, costumes, pensares, ideologias e toda a mudança cultural correspondente. No entanto, os sociais são definidos por grupos sociais primários e secundários, de referência. Podem ser guiadas por líderes inovadores e seguidores, com o intuito de fornecer aceitação social e o conformismo. Estes fatores não se excluem, mas se mesclam. Se considerarmos uma vez que o comportamento humano é resultante de diversos elementos, que em conjunto levam à ação, e suscetivelmente à compra, consumo e uso (GADE, 1998).

Para Schiffman e Kanuk (2000), a partir concepção da psicologia comportamentalista, estabeleceram o modelo genérico (FIGURA 2), aonde por este meio a conduta humana é percebida como um conjunto de respostas que correspondem a estímulos do meio ambiente.

Figura 2 – Modelo genérico de comportamento do consumidor



Fonte: Schiffman e Kanuk (2000, p. 37).

De acordo com o modelo (FIGURA 2) proposto por Schiffman e Kanuk (2000), podemos observar que o primeiro estágio é chamado de *input*, o que determina este momento são as influências externas que podem intervir na decisão do consumidor. Estes podem ser classificados, como estímulos de marketing, ou seja, esforços da marca para atingir o cliente, ou incentivo do ambiente que consistem em indução da família, fontes informais ou as próprias percepções do indivíduo (SCHIFFMAN, KANUK, 2000).

Conforme Schiffman e Kanuk (2000), o processo de compra é a maneira como os consumidores tomam suas decisões e consideram suas escolhas a partir das percepções obtidas na etapa anterior. Constituem este estágio o reconhecimento das necessidades, busca de informações e pré-compra, avaliação das possibilidades e finalmente a decisão. Os aspectos psicológicos e as experiências vivenciadas pelos indivíduos afetam a tomada de decisão. As variáveis

constatadas como influenciadoras para esta etapa são: motivação, percepção, aprendizado, personalidade e atitudes (SCHIFFMAN, KANUK, 2000).

O último componente deste modelo é o *output*, que se refere ao momento e comportamento após a decisão. Este engloba o estágio de compra, que pode ser referente ao teste de um produto, ou a uma compra repetida. Além da avaliação pós-compra, as percepções obtidas serão armazenadas no processo anterior, para que auxiliem em futuros processos de decisão (SCHIFFMAN, KANUK, 2000).

Quando a experiência não é satisfatória, o consumidor renuncia o produto, no entanto, se o grau de satisfação for positivo o consumidor repete a compra. Caso esse processo de repetição se torne um hábito, a longo prazo este consumidor criará um vínculo de lealdade com a marca. Essas atitudes podem ser chamadas de comportamento pós-compra (LIMEIRA, 2008).

Kotler e Keller (2006) realizaram estudo sobre os fatores existentes que influenciam o comportamento e processo de compra, e definiram estes como: culturais, sociais, pessoais e psicológicos. A cultura é o principal fator determinante do comportamento e inspirador dos desejos das pessoas. As crianças, por exemplo, na medida em que crescem, adquirem certos valores, percepções, preferências, absorvem comportamentos de familiares e outras instituições no qual se encontram inseridas. Dentro deste fator, existem as subculturas que propiciam a identificação e socialização de seus membros. Essas podem ser classificadas a partir da nacionalidade, religião, grupos raciais e regiões geográficas (KOTLER; KELLER, 2006).

Os fatores sociais se estabelecem a partir da criação dos grupos de referências, que são classificados como primários e secundários (QUADRO 2). Os primários são constituídos por amigos, família, vizinhos e colegas de trabalho, no qual existe uma interação contínua e informal. Já os secundários são constituídos por grupos religiosos, profissionais, associações e as interações ocorrem de maneira formal e exige uma menor interação contínua (KOTLER; KELLER, 2006).

Quadro 2 – Grupos de influência.

Primários	Secundários
Interação contínua e informal	Menor interação contínua e formal
Amigos Família Vizinhos Colegas de trabalho	Grupos Religiosos Profissionais Associações

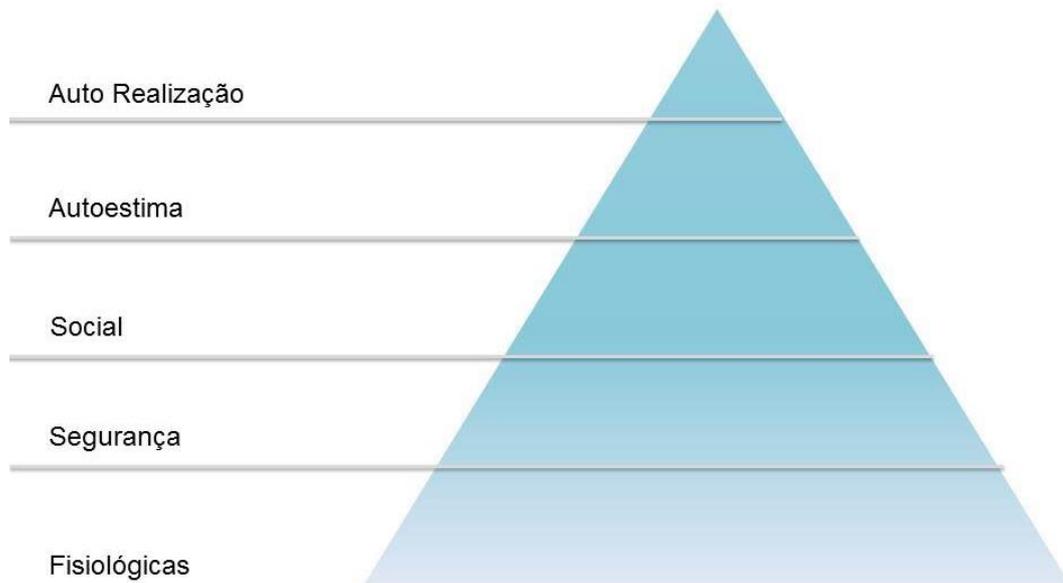
Fonte: Elaborado pela autora com base em Kotler e Keller (2006).

De acordo (QUADRO 2), nos fatores pessoais estão inclusas características do indivíduo, como idade, estágio no ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, personalidade, autoimagem, estilo de vida e valores. As pessoas passam por diversas fases da vida, durante tais períodos os mesmos desenvolvem comportamentos de compra distintos (KOTLER; KELLER, 2006).

Os fatores psicológicos estão contemplados pela motivação, percepção, aprendizagem e atitudes. Freud (1923 apud KOTLER; KELLER, 2006) sugere que as forças psicológicas que constituem o comportamento dos seres humanos são principalmente inconscientes e que nenhum indivíduo chega a entender por completo as próprias motivações.

Em contraponto, para Maslow (1975), o que motiva as pessoas a agirem é o suprimento de suas necessidades não atendidas. Sendo assim, as pessoas buscam atender primeiramente as básicas, para posteriormente se sentirem motivadas a satisfazer as demais. Em escala hierárquica, o psicólogo define estas necessidades a seres satisfeitas, na seguinte ordem: fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e auto realização (FIGURA 3).

Figura 3 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Elaborado pela autora com base em Maslow (1975).

Apesar dos oito anos de distinção das datas de publicações sobre os fatores que influem o comportamento e o processo de compra dos consumidores, dos autores Gabe (1998), Kotler e Keller (2006), estes continuam com certas similaridades, e denominações compatíveis. As teorias não se opõem, elas são complementares no desenvolvimento da compreensão sobre os consumidores. No entanto, o conceito apresentado pelos autores Schiffman e Kanuk (2000) contemplam mais detalhadamente o processo de compra em si relacionado aos fatores externos e consideram os estímulos do marketing.

Além dos fatores citados anteriormente serem necessários no processo de decisão, ainda há outras questões que influenciam neste seguimento. Segundo Gabe (1998, p. 27): “o comportamento é uma manifestação externa de processos psicológicos internos de respostas aos estímulos que são processados e transformados em informações aprendidas e memorizadas”. Visto que a partir das informações que se compila o conhecimento, do que foi aprendido e sentido, das emoções, e é destas que se constroem e desenvolvem as atitudes, as opiniões e intenções de ações e consecutivamente a de compra (IBIDEM, 1998).

Conforme Gade (1998), dentre outros procedimentos que ocorrem, salientamos a percepção dos consumidores como um processo de suma

importância, pois cada indivíduo possui uma diferente do mesmo objeto (GADE, 1998). Kotler (2000, p. 195) a compreende e define como um processo:

por meio do qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo. A percepção depende não apenas dos estímulos físicos, mas também da relação desses estímulos com o ambiente e das condições interiores da pessoa.

Os estímulos são recebidos, transformados em informações e armazenados na memória. Estes processos passam por diversas etapas que levam à percepção. Gade (1998, p. 29) descreve percepção como:

sensações acrescidas de significados. Por meio dos processos perceptivos as experiências sensoriais são integradas ao que já existe armazenado de experiências anteriores para se obter significado. Implica interpretações estímulos e, para tanto, relacionar componentes sensoriais externos com componentes significativos internos.

As etapas que levam a esta sensação no processamento de informações têm sido conceituadas como: exposição, atenção e interpretação (GADE, 1998). Sendo assim, podemos considerar a percepção como o processo no qual o indivíduo recebe através dos seus diversos estímulos e os interpreta (IBIDEM, 1998).

Para compreendermos melhor o comportamento do consumidor, ressaltamos a importância de levarmos em consideração os processamentos de informações, pois são estes que disponibilizam a base necessária para que se forme a percepção referente a produtos, serviços e marcas para cada indivíduo. Afinal, o consumo é uma consequência direta das percepções (GADE, 1998).

Segundo Kotler (2010), as empresas que atingem os consumidores como seres humanos plenos, compostos de alma, coração e espírito. As marcas que são íntegras devem preocupar-se com o indivíduo, não somente como um consumidor, mas sim, um ser munido de desejos e motivações que ultrapassam a aquisição de produtos ou serviços (IBIDEM, 2010). Para tanto, precisamos aprofundar os conceitos sobre emoção e lealdade criadas com as marcas, e é disto que tratamos a seguir.

2.3 EMOÇÃO E LEALDADE

Para a psicologia, as emoções são conceituadas como estados de experiência ou sentimento individuais, que podem também ser denominados como afetos, e são carregados de uma valoração positiva ou negativa (GADE, 1998). Segundo uma pesquisa elaborada por Robert Plutchik (1994), denominada por “roda das emoções”, foi constatado oito emoções básicas, sendo que as demais que conhecemos, são consideradas como derivações destas através de sequências combinatórias, são elas: medo; raiva; alegria; tristeza; aceitação; nojo; expectativa e surpresa.

O conceito proposto por P.R. Kleinginna e A. M. Kleinginna (1981 apud LINDSTROM, 2007), definem a emoção por um conjunto de interações entre fatores subjetivos e objetivos, estes são mediados por sistemas neurais e hormonais. Estes podem dar origem a experiências afetivas a partir de sentimentos, excitações, prazer ou desprazer; criam processos cognitivos devido as percepções emocionais relevantes; quando deparados a uma situação de excitações geram ajustes fisiológicos e colaboram para um comportamento na maior parte das vezes expressivo.

Roberts (2004, p. 42) afirma: “os seres humanos são movidos pela emoção e não pela razão”. Sentimentos ou emoções positivas são capazes de reduzir a avaliação cognitiva de situações e argumentos apresentados em anúncios, já outros sentimentos, como a excitação, podem contribuir e acelerar no processo de informações (GADE, 1998).

Para o neurologista Calne (2004 apud ROBERTS, 2004), a diferença essencial entre emoção e razão é que leva a ação e a segunda a conclusões. Apesar da emoção e da razão estarem entrelaçadas a todo o instante, quando estas entram em conflito, a emoção sempre sairá vencedora, pois, sem o estímulo emocional, o pensamento racional torna-se lento e acaba por se desintegrar.

Sendo assim, conforme o processo de comportamento e psicologia do consumidor vistos, podemos inferir que a percepção do consumidor é o processamento de informações que chegam até ele, e que as emoções interferem

diretamente neste. Somente após este processamento, temos o próximo passo que é a memória e os aprendizados com a marca.

Conforme Dylan Evans (2004 apud ROBERTS, 2004) segmenta as emoções em primárias e secundárias. Para melhor visualização, desenvolvemos um quadro (QUADRO 3) segmentando de acordo com as suas características.

Quadro 3 – Emoções primárias e secundárias

Primárias	Secundárias
Breves e intensas	Complexas e sociais
Alegria Tristeza Raiva Medo Surpresa Repulsa	Amor Culpa Vergonha Orgulho Inveja Ciúmes

Fonte: Elaborado pela autora com base em Dylan Evans (2004 apud ROBERTS, 2004).

As emoções primárias não podem ser controladas, são breves, mas intensas, podem ser consideradas individuais, pois não necessitam de alguém para a sua ativação. Já as secundárias combinam cérebro e coração, além de serem sociais, sendo assim, para estimular uma destas, é necessário outra pessoa. No entanto, acrescenta-se um destaque para uma emoção principal: o amor (ROBERTS, 2004). O autor propõe seis verdades sobre o amor. Para melhor compreensão das definições, apresentamos (QUADRO 4) apontamentos sobre os aspectos acerca desta emoção.

Quadro 4 – As seis verdades sobre o amor

Verdades	Concepções
Os seres humanos precisam de amor.	Pessoas solitárias tendem a morrer mais cedo.
Amar significa gostar muito.	O amor nos ilumina, é uma emoção de vínculos.
Amor diz respeito a corresponder.	O amor é bidirecional.
Quem e o que amamos.	Há amor entre família, amigos, relacionamentos e experiências.
O amor leva tempo.	A habilidade em responder pode levar um investimento de anos.

O amor não pode ser comandado ou exigido.	Só pode ser doado.
---	--------------------

Fonte: Elaborado pela autora com base em Roberts (2004).

Sobre as verdades propostas (QUADRO 4) por Roberts (2004), a primeira delas se refere a taxas de decréscimo de nascimentos e o aumento do número de pessoas vivendo sozinhas, a partir desta concepção se constata que o mundo precisa de mais amor. A segunda entende esta emoção como um sentimento de profundo vínculo, acrescentada de uma metáfora, quando são feitas varreduras por equipamentos em áreas do cérebro, aonde demonstram iluminação quando se reage a certos estímulos. A terceira descreve por um sentir intuitivo, quando não há correspondência não se faz jus à palavra amor. Apesar de algumas pessoas obterem esta maior capacidade, todos os seres sabem e necessitam amar. A quarta alega que o amor não é somente referente à visão romântica, há amor em tudo, em qualquer coisa que nos excite. A quinta declara que este exige um investimento e uma história. A sexta e última verdade expõe que o amor não se solicita, ele é transmitido e concedido (ROBERTS, 2004).

Para Gade (1998), a comunicação traz consigo resposta e carga emocional, quando o conteúdo, ao ser avaliado pelo receptor da mensagem, evoca emoções e sentimentos positivos ou negativos, e este, no mínimo gera sensações de expectativa e curiosidade. As emoções podem ser consideradas um dos aspectos centrais, pois: podem trazer benefícios vinculados e se tornam uma das razões para o uso e consumo dos mesmos; as emoções podem ajudar a comunicar e informar, gerando maior atenção, percepção e memorização; estas podem influenciar atitudes, pois, produto ou marca apresentados de forma conectada com elementos emocionais passa, a partir de determinado momento, a suscitar a emoção em si (IBIDEM, 1998).

Após termos apresentado sobre as emoções dos indivíduos, visamos agora dar continuidade e aprofundar este estudo sobre a relação psicológica e comportamental dos consumidores, consideramos fundamental compreender como ocorre o processo de lealdade pelas marcas. Para tanto, abordamos alguns conceitos sobre este conteúdo.

Para Kotler (2010), o processo de tomada de decisão referente a comprar, e consequentemente de tornar-se fiel a uma marca sofre grandes influências das emoções. Os sentidos são as vias para as emoções, são estas que nos alertam do que realmente possui importância (ROBERTS, 2004). Ao contemplar sobre a fidelidade o autor revela:

a fidelidade de algumas pessoas a certas marcas nem sempre pode ser identificada ou quantificada, e algumas vezes pode ser um erro tentar determinar sua natureza. Não sabemos por que temos essa fidelidade e você não consegue descobrir. Simplesmente temos (ROBERTS, 2004, p. 155).

Para Aaker (1991), o consumidor toma a decisão de mudança quando a marca não entrega o que lhe foi esperado, ou seja, não fornece boas experiências, por isso, muitas vezes o indivíduo desenvolve um relacionamento de fidelidade com suas favoritas por fornecerem o que foi desejado. O referido autor divide a lealdade à marca em cinco estágios (FIGURA 4).

Figura 4 – Pirâmide de Lealdade à Marca



Fonte: Elaborado pela autora com base em Aaker (1991).

Conforme o modelo (FIGURA 4) proposto por Aaker (1991), o consumidor comprometido é classificado como aqueles que possuem orgulho de usar a marca, e que considera a marca como um aspecto importante de quem ele é. Estes que gostam da marca, se mantêm porque a usam há muito tempo, ou até mesmo por

outras associações e conexões que fizeram com a empresa ao longo dos seus relacionamentos. Aquele considerado como satisfeito está em agrado com a sua opção e entende que existem riscos e custos em uma possível mudança. O habitual costuma a comprar apenas de uma marca, está satisfeito e não há razões para mudar, e os indiferentes são também chamados de não-leais, podem passar a comprar dos concorrentes a qualquer momento, são sensíveis a preço e indiferente à marcas (AAKER, 1991).

Segundo Tavares (2008), a lealdade está relacionada com o envolvimento e compromisso com a marca, estes são resultantes do seu valor percebido pelo consumidor e o sobre os riscos incorridos. O autor ainda salienta:

quanto maior for a percepção desse valor menor será o risco e maior será sua preferência. A lealdade ocorre quando a preferência, formada pelas atitudes e crenças favoráveis à marca, é manifestada em repetidos comportamentos (TAVARES, 2008, p. 293).

Para Gade (1998), a lealdade às marcas aumenta com a idade, sendo influenciada desde a infância pela quantidade de adquirida de produtos, quanto maior o consumo maior será a tendência à lealdade. Conforme Kotler e Keller (2006) acreditam que este processo depende do tipo de produto e do estágio da vida do consumidor.

Em âmbito geral, os consumidores satisfeitos são leiais, mas a satisfação não deve ser considerada um sinônimo de lealdade. Eventualmente, mesmo que os clientes estejam satisfeitos com determinado produto, não significa que não possam mudar para outra marca da mesma categoria, como por vezes, também ocorre que consumidores insatisfeitos se mantêm fiéis à marca (ROWLEY; DAWES, 2000).

Conforme Gade (1998), a lealdade condicionada desde cedo tende aumentar de acordo com a idade, com o quociente intelectual⁸ (QI) e o nível sócio econômico. No entanto, aparentemente não está relacionada com a idade qual se iniciam os contatos com diversas marcas, pois as pessoas tendem a ser leais a determinadas marcas e a outras não. Ainda que este seja um processo que venha desde a infância, a lealdade às marcas está relacionada com a aprendizagem afetiva por envolvimento psicológico. Este pode ocorrer quando o consumidor é sensível ao

⁸ Nível intelectual (GOTTFREDSON, 2006).

juízo dos outros, como grupos de referência ou membros familiares que valorizam determinadas marcas. Além da influência por grupos, outro motivo seria quando o consumidor obtém muita satisfação sobre a marca e os seus produtos, e este implica em participação e envolvimento egóicos (GADE, 1998).

Para Tavares (2008), as atitudes dos indivíduos em relação a preferências e lealdade são despertadas a partir de componentes definidos como cognitivos, afetivos e conativos que auxiliam no entendimento. Estes aspectos se associam entre si, e acabam por gerar conseqüentemente uma relação entre consumidores e marcas.

O componente cognitivo se refere aos conhecimentos e às crenças sobre a marca, e aos aspectos como clareza, acessibilidade e confiança. Já o afetivo atribui sobre os sentimentos, explana sobre emoções e satisfação, são as atitudes demandadas da lealdade relacionada à marca, já o conativo representa as tendências referente às ações ou comportamentos. Está ligado a frequências e expectativas, se materializa em relação à fidelidade, quando ocorre a conduta repetitiva de compra (TAVARES, 2008).

Mesmo com o apelo emocional tendo merecido bastante atenção, não significa que os consumidores param de dar atenção aos atributos como qualidade, economia ou desempenho do produto, apenas não são somente estes que os motivam ao consumo. No entanto, o apelo à emoção como o humor, amor, orgulho, alegria e também medo, culpa, vergonha podem mobiliza-lo (GADE, 1998). Sobre esta motivação incitada pelos sentimentos, segundo a autora há a existência de dois aspectos distintos:

um estado motivador interno que impele o indivíduo em direção a algum objetivo; um comportamento que visa alcançar este objetivo e sua realização, sendo que este aspecto frequentemente se encontram acompanhados de emoções mais ou menos intensas (GADE, 1998, p. 85)

Segundo Martins (1998), compreender o funcionamento do cérebro em relação à percepção é à palavra-chave. Um fato é de que uma marca sempre é uma experiência sensorial, um símbolo de distinção. Essa tem que ser relevante de

alguma maneira. Deve remeter-se ao único e original, muito mais do que um simples nome na memória (MARTINS, 1999).

Entendemos neste tópico sobre as emoções e como se manifestam na vida e no comportamento de consumidores, podendo ser adultos, jovens ou crianças. A partir dos vínculos positivos gerados, pode-se criar lealdade além da razão destes com as marcas em diferentes níveis, o que mantêm a lealdade é a motivação em diferentes perspectivas para que continuem a consumir. A atenção gerada pelos sentimentos dos clientes traz um novo patamar de relacionamento das marcas com os seus públicos, fazendo assim que elas se tornem amadas, estas ganham uma nova denominação, chamadas de *lovemarks*. Com o novo idealismo do amor aplicado às organizações se cria uma nova realidade, o resgate emocional das marcas visa demonstrar como estas se envolvem e despertam a paixão.

2.4 RESGATE EMOCIONAL

Ao assistir à televisão, abrindo a correspondência, passeando, e ao realizar qualquer atividade do cotidiano, percebe-se que as pessoas vivem em um mundo de marcas. Com isso, é preciso garantir que todos saibam o valor do que estão adquirindo e as emoções exercem um papel importante, pois nos alertam e dizem o que é importante (ROBERTS, 2004).

Segundo Lindstrom (2007), aumentar a comunicação em um mundo já saturado, não irá contribuir para este processo, é preciso buscar uma nova visão, e que esta esteja baseada nos aspectos emocionais. Em geral, o referido autor afirma que parte da compreensão do mundo acontece através dos sentidos, eles são os vínculos com a memória e podem atingir diretamente as emoções.

Para Kotler (2010), não basta apenas atingir a mente dos consumidores com os modelos clássicos de posicionamento, agora precisa-se alcançar também o coração. Para isso, as novas tecnologias facilitam disseminações de informações, ideias e opinião pública, o que permite aos públicos participar no processo de criação de valor com as marcas (KOTLER, 2010).

Conforme Gobé (2002), uma marca emocional é aquela que as pessoas se conectam subliminarmente, seja com a empresa e/ou seus produtos de uma maneira intensa. Este elemento é o que gera para a marca uma base para as futuras

estratégias de negócio, e essas estão voltadas para o consumidor. Conforme o referido autor (2002, p. 18): “por emocional, quero dizer como uma marca se comunica com os consumidores no nível dos sentidos e das emoções; como uma marca se aviva para as pessoas, forjando uma conexão profunda e douradora” (GOBÉ, 2002).

As emoções demonstram uma oportunidade de entrar em contato com os consumidores, o que se torna uma vantagem, já que estas são recursos ilimitados. Elas estão nas pessoas, esperando para serem aproveitadas com ideias, inspirações e experiências (ROBERTS, 2004). Segundo os padrões de marcas emocionais, Lindstrom (2007, p. 17) afirma: “uma marca deve criar seguidores nos moldes do compromisso obsessivo demonstrado por torcedores de um time ou, até, em certos aspectos, da fé de uma comunidade religiosa”.

Segundo Roberts (2004), na maioria dos momentos, antes do consumidor analisar o produto com mais atenção aos detalhes, o mesmo já possui uma ideia do que é, sendo assim, antes de entender é sentido. A grande diferença neste processo de percepção é os clientes se sentirem bem em relação à marca obtendo uma emoção positiva. O autor ainda reforça sobre o processamento de sentimentos e emoções na tomada de decisão da compra:

a grande maioria da população, consome e compra com a mente e o coração ou, se você preferir, com as emoções. As pessoas buscam uma razão lógica: o que o produto oferece e por que é uma escolha superior. E tomam uma decisão emocional: gosto dele, prefiro-o, me sinto bem com ele (ROBERTS, 2004, p. 43)

Quando uma marca tem como objetivo atingir o público infanto-juvenil, é necessário subsegmenta-lo pela sua idade, pois nesta faixa etária apenas alguns anos podem fazer a diferença. Cabe às organizações atualizar a sua comunicação e respeitar esta diferença. Faz se necessário prezar pela ingenuidade infantil e pelos sentimentos dos pequenos consumidores (GADE, 1998). Com o intuito de complementar, Roberts (2004, p. 60) afirma: “se não há respeito não há amor”. As concepções dos autores Gade (1998) e Roberts (2004) certificam que entender os consumidores, mesmo que sejam os pequenos, é muito importante para tornar a marca amada pelos mesmos.

A transição que está ocorrendo é que a vida está dominando as marcas, e não ao contrário. As *lovemarks*⁹ são carismáticas, os consumidores as amam, e protegem para que se mantenham, e estas são reconhecidas facilmente. Entretanto, se não houver conexão, esta não poderá ser uma marca do amor, deve haver uma convicção de que o passado molda o presente. Assim, trabalhar com os consumidores e aprender a pensar e sentir como eles, é como surgem estas marcas (ROBERTS, 2004).

Para Lindstrom (2007), com tal sinergia criada pelas marcas, se cria um efeito dominó; as impressões que são geradas e armazenadas no cérebro do consumidor, que provoca e aciona algum sentido, este desencadeia algum outro, e assim consecutivamente. Este processo traz à tona uma variedade de memórias e emoções. O objetivo final é criar uma associação de todos os sentidos (IBIDEM, 2007).

Para ocorrer um envolvimento com o público a marca precisa transmitir uma emoção definida, uma personalidade, um espírito (MARTINS, 1999). Conforme Kotler (2010), nos negócios, amar os clientes representa conquistar a sua fidelidade, propiciando valores e sensibilizando suas emoções, tocando o seu espírito. Podemos afirmar que, conforme os autores Martins (1999) e Kotler (2010), as marcas e as pessoas são munidas de espíritos, e para que tenha uma conexão entre ambas, é necessário que estes se aproximem.

Segundo Lindstrom (2007), quanto maior for o número de memórias sensoriais ativadas, mais forte é a conexão entre as marcas e os consumidores. Podendo ser racional, ou não, as sensações causadas pelos produtos são um fator para a construção da percepção referente a esta. Desta forma, a marca sensorial tem por objetivo criar vínculos positivos, fortes e fiéis com os seus clientes, fazendo assim, com que eles voltem sempre e esta conexão inibe para os mesmos a existência de outros produtos concorrentes (LINDSTROM, 2007).

Para Roberts (2004), os humanos são consumidores por natureza. Para os cidadãos de qualquer lugar do mundo, pertences e produtos não são somente objetivos, eles acrescentam significado às vidas. Por isso, as pessoas compram,

⁹ Marcas do amor (ROBERTS, 2004).

possuem, trocam, dão presentes e os valorizam (ROBERTS, 2004). O autor ainda reforça sobre a relação entre pessoas e produtos:

peças amam pessoas. Nós amamos experiências, amamos equipes, como nosso país, cidade ou causa. Amamos arte. E amamos outras coisas. Os objetos que fazemos ou compramos ou trocamos. Os objetos que definem quem somos e nossa opinião (ROBERTS, 2004, p. 50).

A construção da marca parte do aumento da percepção de valor que o consumidor possui sobre a mesma, e a sensibilidade deste só será atingida quando a compra o satisfaz e realiza racionalmente e, sobretudo, emocionalmente suas aspirações. As motivações para que ocorra o consumo do produto estão relacionadas às necessidades e aos desejos pessoais, já a preferência da marca está ligado por sentimentos que está imaginário (MARTINS, 1999).

Conforme Gobé (2002), o futuro da criação das marcas está ligado à capacidade de escutar pessoas com atenção, com o intuito de desenvolver forte vínculo, que apresente melhorias de vida para os seus próprios mundos. Na realidade, agora mais do que nunca, compreender e conhecer as necessidades emocionais e os desejos das pessoas tornou-se a chave do sucesso.

Para Roberts (2004, p. 156): “as *lovemarks* precisam de pesquisa, mas de um tipo diferente. Busco a pesquisa que conta seus batimentos cardíacos, não os dedos da mão”. Este possui a capacidade de se conectar com a alma do consumidor, não somente com resultados estatísticos, ou com o que desejam que o cliente fosse, mas sobre quem realmente os seres humanos são: sensíveis, cheios de medos, desejos, esperanças e sonhos (IBIDEM, 2004).

Para que ocorra a criação de vínculos mais forte entre marcas e consumidores, Roberts (2004) afirma que as *trustmarks*¹⁰ são o passo seguinte da maioria das marcas, para em seguida surgir as *lovemarks*. O referido autor considera (2004, p. 64): “ter um caso de amor dourado é melhor do que ter um relacionamento de confiança”. Para uma melhor comparação entre as marcas de confiança e as marcas de amor, criamos um quadro (QUADRO 5), que visa constatar os aspectos de diferenciação sobre estas definições.

¹⁰ Marcas de confiança (ROBERTS, 2004).

Quadro 5 – Comparativo entre *trustmarks* e *lovemarks*.

Trustmarks	Lovemarks
Diferencial Nome distintivo Sensatas Críveis Aceitáveis	Compromisso Emocional Vínculos afetivos Relacionamento eterno Consumidores leais Amor duradouro

Fonte: Elaborado pela autora com base em Roberts (2004).

Compreendemos (QUADRO 5) que os diferenciais entre as *trustmarks* e as *lovemarks*, são baseados em aspectos que são direcionados para além do diferencial, pois a segunda está baseada em questões que remetem aos sentimentos e emoções e não somente à credibilidade e confiança.

Para os autores Gobé (2002), Roberts (2004) e Lindstrom (2007), as marcas emocionais possuem um ponto em comum, que também podemos considerar como um aspecto de diferenciação das demais. Para Gobé (2002), a democracia do consumidor é um fato que vem se concretizando cada vez mais. As marcas não pertencem mais às empresas, mas sim às pessoas. Roberts (2004) certifica a citação anterior quando afirma, que o fato é que as marcas de amor são uma criação e propriedade daqueles que as amam, sempre onde houver um cliente apaixonado haverá uma marca de amor. Já para Lindstrom (2007), atualmente os fabricantes são os donos de suas marcas, mas esta concepção está para mudar, e os primeiros sinais desta transformação começaram a surgir no final da década de 90. Para melhor visualização destas semelhanças, elaboramos o comparativo (QUADRO 6) entre as afirmações de Gobé (2002), Roberts (2004) e Lindstrom (2007) sobre a democratização das marcas.

Quadro 6 – Democratização das marcas

Gobé (2002)	Estava se tornando um fato. As marcas estavam começando a pertencer às pessoas.
Roberts (2004)	São criação e propriedade das pessoas que as amam.
Lindstrom (2007)	Os fabricantes são donos da sua marca, mas estava mudando. Os sinais começaram a aparecer nos anos 90.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Gobé (2002), Roberts (2004) e Lindstrom (2007).

Apesar da diferença das publicações dos autores (QUADRO 6) citados, podemos perceber que as palavras remetem ao pressuposto que os consumidores estão se tornando parte das marcas. Sendo assim, possuindo inconscientemente direito sobre as mesmas, o que se tornar um comportamento diferente de décadas anteriores.

Se uma marca quiser transformar a fidelidade tradicional do seu consumidor em uma comunidade com devoção religiosa¹¹, é preciso criar rituais. Estes devem conter e incorporar alguns princípios como: consistência, recompensa e experiência compartilhada e principalmente estar vinculadas a determinadas situações dos consumidores ou com alguma necessidade em particular dos clientes (LINDSTROM, 2007).

Para Lafley (2004 apud ROBERTS, 2004), a conquista dos consumidores acontece em dois momentos cruciais. O primeiro é no momento da compra, ou seja, na prateleira da loja, quando a decisão é comprar de uma marca ou da outra. No segundo momento, este ocorre em casa, quando há a experimentação da marca, e neste momento pode o encantar ou não. As melhores marcas que são capazes de conquistar estes momentos de verdade estabelecem vínculos eternos com seus consumidores.

Segundo Martins (1999), a marca forte tem estabelecido uma essência emocional, esta é o que gera o estado elevado de realização do consumidor. Se estes elementos forem adequados ao posicionamento, ao design, à publicidade e aos eventos que a envolvem, a mesma irá agregar ao produto uma percepção maior do seu valor. Sendo assim, o triunfo das que são bem-sucedidas é associar à essência do produto a emoção que já é existente no imaginário coletivo (MARTINS, 1999).

Conforme Gobé (2002), marcas emocionais obtêm sucesso maior quando um produto corresponde às aspirações de seus clientes, ou seja, quando alguém se identifica emocionalmente com esta, pode adquirir uma variedade de produtos desta, mesmo que a conexão emocional tenha sido construída apenas pelo contato com um dos objetos oferecidos.

¹¹ Relaciona-se com a ideia de divindade, evocando uma sequência de atitudes, pensamentos e comportamento nos indivíduos (VALLE, 2005).

O investimento de maior potência que uma marca pode realizar é o desenvolvimento da emoção certa. Se mantém num nível de promessa feita aos consumidores, que propicia a oportunidade de apreciar o mundo desta marca (GOBÉ, 2002). Durante o estudo das obras citadas, os autores Gobé (2002) e Roberts (2004) propõem alguns aspectos precisos para que uma marca seja emocional. Ambos apresentam pilares que fornecem a base para a criação destes vínculos. Com o intuito de buscar uma melhor compreensão destes aspectos (QUADRO 7) apresentamos os pilares.

Quadro 7 – Pilares das marcas emocionais

OS AUTORES	OS PILARES	CARACTERÍSTICAS
Gobé (2002)	Relacionamento	- Profundo contato; - Demonstrar respeito; - Experiência emocional.
	Experiências Sensoriais	- Contato memorável; - Estabelece preferência; - Cria fidelidade.
	Imaginação	- Quebra a barreira da expectativa; - Atinge o coração dos consumidores; - Surpreender.
	Visão	- Posicionar-se de uma maneira que se renovem constantemente.
Roberts (2004)	Mistério	- Grandes histórias, passado, presente e futuro; - Exploração de sonhos; - Mitos e ícones; - Inspiração.
	Sensualidade	- Audição; - Visão; - Olfato; - Tato; - Paladar.
	Intimidade	- Compromisso; - Empatia; - Paixão.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Gobé (2002) e Roberts (2004).

Conforme os pilares (QUADRO 7) proposto por Gobé (2002) e Roberts (2004) podemos identificar que estes se baseiam essencialmente em contatos que se relacionam aos sentidos e por consequência são capazes de evocar emoções.

Ambos os autores remetem a questões similares, como, respeito, paixão e surpreender. No entanto, o diferencial proposto por Gobé (2002) estabelece maior atenção ao aspecto de contato com a marca, respaldados em expectativas que devem ser superadas para que a memória seja permanente na mente do consumidor, bem como renovação constante; enquanto Roberts (2004) enfatiza a presença de histórias, ícones e dos cinco sentidos.

Sonhar é tão importante quanto agir. Neste aspecto, os vencedores são aqueles movidos por paixão e emoção; estar determinado a tornar o mundo um lugar melhor é inspirador, pois sem inspiração, não há inovação; a inspiração é contagiosa (ROBERTS, 2004). As pessoas estão em busca de conexões emocionais, todas elas procuram algo para amar, as expectativas são maiores e precisam deste tipo de estímulo que as ajudem a tomar decisões (IBIDEM, 2004).

Neste capítulo abordamos os conceitos de marca, identidade e personalidade. Além da sua relação com sentimentos e emoções com o intuito de compreender o comportamento do consumidor, que se utilizado positivamente pode vir a motivar à lealdade. Buscamos constar o novo idealismo das emoções que surgiram nas organizações e suas utilizações para construir as marcas que possuem vínculos emocionais. Podemos, então, elaborar acerca do uso do *storytelling* e uso de personagens na construção de relacionamentos com ênfase nas emoções.

3 RELAÇÕES PÚBLICAS E A MAGIA DO *STORYTELLING*

Neste capítulo, apresentamos os conceitos de Relações Públicas bem como suas habilidades e processos que podem contribuir nas estratégias que fidelizam e encantam os clientes. Também abordamos questões sobre a história que permeia a existência do ser humano desde os seus primórdios e exerce sobre eles funções de aquisição de conhecimento e de comunicação. Além disto, compreendemos sobre as narrativas e arquétipos criados e quais são as suas funções na mente do consumidor, remetendo ao contexto de inserção da magia em histórias.

As estratégias capazes de criar o encantamento dos consumidores e o *storytelling* como estratégia de relacionamentos podem ser utilizadas pelas organizações, gerando associações positivas na mente do consumidor ao agregar valor às marcas e produtos. Para tanto recorreremos autores como: Snowden (2002), Llosa (2004), Allen (2005), Palacios (2007), Kunsch (2009), Grunig (2009), Oliveira (2009), Weber (2009), Figueiredo (2010), Jung (2010), Matos (2010), Dornelles (2012), Castro (2013), Gottschal (2012), entre outros.

3.1 A ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

A vida tanto para os humanos como para as organizações é composta de um contínuo processo de negociação e colaboração, sendo assim, essas devem se comunicar como as pessoas, pois assim como elas, não estão isoladas no mundo e as relações públicas são a maneira pela qual as organizações comunicam-se com os seus públicos (GRUNIG, 2009). A Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP, 2016) define relações públicas como:

o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da Alta Administração para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização públicas ou privada e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada direta ou indiretamente.

As Relações Públicas, como campo acadêmico e atividade profissional, têm como objetos de estudo as organizações e seus públicos, visando promover e administrar os relacionamentos que ocorrem entre os mesmos, e por vezes, até mesmo mediando os conflitos que podem surgir entre estes (KUNSCH, 2009). Conforme afirma Oliveira (2009), o objeto de estudo das relações públicas é a

construção de relacionamentos. Em outras palavras, consideramos esta atividade profissional necessária porque as organizações mantêm constantemente relacionamentos com os seus públicos (GRUNIG, 2009).

Em relação às atividades profissionais Kunsch (2009) reconhece que as relações públicas não podem ser vistas apenas como uma prática, elas também são constituídas de um campo de conhecimento específico. Afirmando tal constatação, Grunig (2009, p. 17) reconhece: “as relações-públicas estão se tornando uma profissão embasada em conhecimentos científicos”.

Como função estratégica, as relações-públicas devem ser embasadas em pesquisas e em planejamento e assim encontrar os melhores processos comunicacionais para prever e lidar com a opinião pública, assim como as reações dos públicos em relação às tomadas de decisões organizacionais dentro da dinâmica social (KUNSCH, 2003). A referida autora afirma:

as relações públicas como parte integrante do subsistema institucional das organizações, cabendo-lhe o papel fundamental de cuidar dos relacionamentos públicos dos agrupamentos sociais que podem ser configurados a partir de diferentes tipologias e características estruturais, envolvendo das organizações públicas às empresas privadas e aos segmentos organizados da sociedade civil (KUNSCH, 2009, p. 54).

Conforme Grunig (2009), podemos considerar que relações públicas possuem um conceito amplo que estende-se por todas as funções de comunicação, sendo esta de uma organização para com todos os seus públicos. Esta propicia o poder de uma voz ativa no processo decisório das organizações. Além de desenvolver e almejar comportamentos que sejam aceitos pelos seus públicos de interesse, o que gera um resultado benéfico às organizações (IBIDEM, 2009). O autor define, portanto:

comunicação como um comportamento – de pessoas, de grupos ou de organizações – que consiste no intercâmbio de símbolos entre pessoas, grupos ou organizações. Assim sendo, as relações públicas são o gerenciamento de uma organização com os seus públicos (GRUNIG, 2009, p. 2).

Destacamos a importância da atividade segundo Kunsch (2003, p. 93): “um público pode facilitar ou impedir a capacidade de uma empresa para atingir os seus

objetivos”. Sendo assim, as práticas deste profissional visam criar e assegurar que as organizações mantenham relações de confiança e credibilidade com os públicos que elas se relacionam (KUNSCH, 2009). Conforme Weber (2009), relações-públicas são a principal profissão com habilidades e competências para criar e administrar ações para a construção integrada de imagem das organizações.

As relações públicas utilizam a comunicação de forma planejada, fazendo assim com que a colaboração beneficie mutuamente os públicos de uma organização, e por consequência tornando estas mais responsáveis com a sociedade. Sendo assim, afirmamos que a essência da atividade está baseada na comunicação e na negociação (GRUNIG, 2009). Ressaltamos ainda que estas se traduzem por influências discretas, não vendedoras, mas cujas consequências são valiosíssimas sobre o desejo de compra do consumidor (KUNSCH, 2003).

Segundo Oliveira (2009), a atividade é compreendida como uma das habilitações¹² que constituem a comunicação das/nas organizações. Estas ainda exercem quatro funções: administrativa, estratégica, mediadora e política (KUNSCH, 2003). Para uma melhor visualização das habilidades dos profissionais de relações públicas desenvolvemos (QUADRO 8):

Quadro 8 – Habilidades e Competências do profissional de Relações Públicas

Casali (2009)	<p>Garantir que o ponto de vista de cada um dos públicos afetados pela decisão estivesse representado no processo decisório; Informar a decisão tomada pela organização para os públicos de interesse; Escolher os canais e meios de comunicação mais indicados para a veiculação de tal informação; Selecionar a linguagem mais adequada para comunicar a mensagem a cada público de interesse; Compreender como os impactos dessa informação sobre a opinião e a imagem da empresa; Identificar as percepções de cada público sobre a decisão tomada.</p>
Grunig (2009)	<p>Planejar e executam a comunicação para a organização na sua totalidade; Coordenar o trânsito de mensagens para a organização; Assessorar os gerentes em toda a organização sobre como tornar as políticas ou ações da organização úteis e aceitáveis junto a estes públicos.</p>

¹² Conjunto de conhecimentos, aptidão, capacidades e práticas específicas (OLIVEIRA, 2009).

Kunsch (2009)	Contribuir com o planejamento da gestão da comunicação nas e das organizações; Avaliar os comportamentos institucionais e dos públicos por meio de pesquisas de opinião pública e auditorias sociais e de imagem; Administrar percepções e relacionamentos públicos.
Oliveira (2009)	Conhecer e criar oportunidades de relacionamento da organização com seus públicos específicos.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Casali (2009), Grunig (2009), Kunsch (2009) e Oliveira (2009).

De acordo com as habilidades e competências (QUADRO 8) propostas pelos autores, podemos identificar que ambos citam o relacionamento como ponto central da atividade do profissional de Relações Públicas, além do conhecimento sobre os públicos e seus comportamentos mediante as mensagens transmitidas pelas organizações (CASALI, 2009; GRUNIG, 2009; KUNSCH, 2009; OLIVEIRA, 2009).

O conhecimento das organizações e a identificação de tendências auxiliam na elaboração de estratégias que contribuem para a visualização de possíveis situações de instabilidade que podem interferir no crescimento (DORNELLES, 2012). Sendo assim, aquelas que se comunicam de maneira adequada com os seus públicos, sabem o que esperar deles, bem como estes sabem o que esperar das empresas (GRUNIG, 2009).

Conforme Grunig (2009), as organizações consideradas eficazes são aquelas que definem e atingem seus objetivos. Estes devem ser do interesse da própria empresa, bem como dos seus públicos estratégicos e é neste sentido que as relações públicas contribuem na medida em que constroem relacionamento com os públicos. Afinal, estes podem facilitar ou incapacitar a organização de alcançar o que foi determinado (KUNSCH, 2003).

Posto sobre a atividade das Relações Públicas, Kunsch (2003, p. 103) afirma: “na prática, as relações públicas buscam criar e assegurar relações confiantes ou formas de credibilidade entre as organizações e os públicos com os quais elas se relacionam”. Estas contribuem para a gestão estratégica quando pesquisam criteriosamente o ambiente (análise de cenário) com o intuito de identificar estes que podem ser atingidos pelas decisões e ações da organização, podendo até mesmo influencia-las (GRUNIG, 2009).

É neste contexto que os programas de Comunicação Integrada de Marketing (CIM) combinam as relações públicas com o marketing e publicidade, e são consideradas uma função desta atividade integrada (GRUNIG, 2009). Abordamos neste capítulo as definições das Relações Públicas, bem como suas atividades quanto à função estratégica. Neste momento, para darmos continuidade a este estudo, abordamos os conceitos de *storytelling*, magia e contos de fadas, bem como são as suas respectivas funções no auxílio da construção da sociedade e imaginário coletivo.

3.2 O *STORYTELLING*, A MAGIA E OS CONTOS DE FADAS

Aprofundamos sobre os conceitos de *storytelling*, bem como sua participação na construção no desenvolvimento da sociedade, pois acreditamos que esta contribui para a criação de vínculos emocionais a partir da identificação de situações entre personagens e espectador, e demais pontos vistos ao decorrer do estudo. Segundo Castro (2013) o narrador adiciona emoções com o intuito de adquirir a atenção daqueles que o ouvem, nestes casos que ocorre a união entre as palavras *story* e *telling*. O referido autor exemplifica:

storytelling é um conceito de comunicação através do qual se conta uma estória utilizando determinadas técnicas organizadas em um processo consciente que possibilita articulação de informações em um determinado contexto e com fim desejado (CASTRO, 2013, p. 10).

Storytelling é o ato de contar histórias com o intuito de transferir conhecimentos, culturas, crenças e valores. Também pode ser considerado como a forma de inspirar, gerar coesão social e vínculos emotivos entre os indivíduos (TERRA, 2012). Segundo Snowden (2002), o conceito pode ser definido por um modo de “transmitir” altos níveis de experiências complexas de forma simples. A aprendizagem é definida como modificações de respostas referente às experiências, que expressa estes resultados das pessoas aprendem a fim de dar ao sentir a certos estímulos, e que podem se modificar conforme as vivências dos indivíduos (GADE, 1998).

Carrilho e Markus (2014) definem *storytelling* como a utilização de elementos das tramas para a construção, desenvolvimento e planejamento da execução de

ações de comunicação, que especifica papéis e roteiros a serem seguidos por cada personagem da história. Ainda reiteram: “nesse ambiente, as marcas, os produtos, as empresas e os diferentes públicos podem assumir papéis que interagem no objetivo de alcançar uma resolução de conflito ou para chegar ao final de um enredo” (CARRILHO E MARKUS, 2014, p. 130). O *storytelling* também é definido como uma habilidade comunicativa com alto valor, que tem a capacidade de motivar e engajar de uma maneira extraordinária o desenvolvimento relacional (FERNÁNDEZ COLLADO, 2008). No entanto, para Gabriel (2000 apud COGO, 2012, p. 132) o termo se refere às:

narrativas com enredos e personagens, gerando emoção em narrador e platéia, através de uma elaboração poética de material simbólico - pode ser um produto da fantasia ou da experiência [...] implica conflitos, impasses, provocações e crises que exigem escolhas, decisões, ações e interações.

A função dos mitos e do *storytelling* é a mesma, demonstrar ao indivíduo através de contos qual é a sua função no mundo e quais os valores o mesmo deve aderir, estas histórias são construídas para instigar, seduzir e persuadir (DOMINGOS, 2008). O referido autor ainda contempla:

em sentido amplo, portanto, o storytelling não é uma novidade absoluta. É a antiga arte de transmitir fatos, reais ou ficcionais, em diferentes tipos de suporte, de modo verbal ou não, a fim de emocionar e informar grandes públicos e até gerações. São histórias esculpidas em suportes efêmeros, como a oralidade de sons articulados ou não; ou a impressão de ideais na areia das praias; ou, ainda, aos mais duradouros, como os rabiscos ou pinturas nas paredes das cavernas [...] conseguimos, assim, chegar à geração das imagens eletrônicas virtuais nos écrans do computador (IBIDEM, 2008 p. 97).

Segundo Mckee (1997 apud VINCENT, 2005, p. 27): “contar uma história é a demonstração criativa da verdade. Uma história é a prova viva de uma ideia, a conversão da ideia em ação. A estrutura de eventos de uma história é o meio pelo qual você primeiro expressa e então prova sua ideia”.

Para Gottschall (2012, p. 25): “humanos são seres de histórias, logo as histórias nos tocam em todos os aspectos de nossas vidas”. Estas narrativas são intrínsecas à espécie humana que transpõe sobre as suas vivências (PALACOS, 2007). Conforme Ricoeur (2010 apud FIGUEIREDO, 2010) podemos definir a vida

como um tecido de histórias contadas. Através destas que os indivíduos encontram sua identidade, o que facilita a compreensão do mundo ao redor (RICOEUR, 2010 apud FIGUEIREDO, 2010).

Quando um indivíduo explana uma história para outra pessoa ou grupos, se estabelece entre estes um elo baseado em intimidade, gerando um sentimento coletivo de pertencimento (MATOS, 2010). Conforme o referido autor (2010, p. 79): “as histórias podem promover essa identificação muito mais rápida e fluidamente do que seria possível com qualquer outro meio de comunicação”. Não obrigatoriamente, mas estas podem ser passadas através de vivências, e pode ocorrer a transmissão de experiências (GADE, 1998).

Histórias podem ser entendidas como necessárias para desenvolvimento do aprendizado e da comunicação. Estas auxiliam os indivíduos a guardar, recuperar e transmitir informações. Esta facilidade se discorre, pois o ouvinte participa ativamente de todo o processo. Podemos considerar este modo a forma mais profunda de interação humana (GARGIULO, 2000). Contribuindo para este pensamento, Gottschall (2012) constata que a espécie humana é viciada em histórias, pois até quando o corpo está adormecido a mente continua a contar narrativas a si mesma, o que chamamos habitualmente de sonhos.

De fato, as histórias auxiliam os seres humanos a efetivarem a sua coletividade na construção de suas identidades. Sendo assim, se torna utilizada em diversas áreas do conhecimento como o design, artes, psicologia, administração, marketing, comunicação entre outros, conforme ainda compreende o autor (PALACIOS, 2007, p. 16): “as narrativas tornam-se uma das ferramentas mais importantes de todos os tempos”.

A contação de histórias está diretamente relacionada ao discurso lúdico¹³, pois este cria uma relação baseada na intimidade, em que os valores, objetivo, emoções e expectativas são compartilhadas constantemente (CARRILHO, MARKUS, 2014). A longo prazo estes envolvimento representam mais do que um produto ou um motivo para continuar consumindo (IBIDEM, 2014).

¹³ Lúdico é o discurso que traz aspectos emocionais, sem que desenvolva uma consciência clara de convencimento (CITELLI, 2004).

O cérebro humano é capaz de armazenar com maior facilidade histórias, contos e informações que estão inseridas em um contexto através de imagens, sensações e emoções (MATOS, 2010). No que se refere à importância da criação das narrativas, Llosa (2004, p. 16) explica: “os homens não estão contentes com o seu destino, e quase todos - ricos ou pobres, geniais ou medíocres, célebres ou obscuros - gostariam de ter uma vida diferente da que vivem. Para aplicar - trapaceiramente - desse apetite surgiu a ficção”.

No contexto de criação de contos, Bettelheim (1980 apud SILVA, FIGUEIREDO, 2016) afirma que as histórias infantis geralmente possuem elementos arquetípicos¹⁴, como bruxas, que geram uma sensação baseada em sentido que são voltadas para a verdade, que as crianças tendem a aceitar como real.

Conforme Bettelheim (1980 apud SILVA, FIGUEIREDO, 2016), os contos de fadas são histórias que tem por objetivo principal fornecer soluções a quem o escuta, lê ou vê, que possuem um significado necessário, pois é através da fantasia e da imaginação que este universo de seres míticos sugere predominantemente para as crianças, pois permitem uma melhor compreensão do mundo. Com o intuito de confirmar a importância dos contos para o público infantil, Grimm (2012, p. 12) reitera:

contos maravilhosos infantis são narrados para que em sua luz suave e pura os primeiros pensamentos, as primeiras forças do coração despertem e vicejem; uma vez que sua singela poesia, sua íntima verdade pode alegrar e instruir todo e qualquer ser humano.

Revisamos a diferença temporal entre os autores Bettelheim (1980) e Grimm (2012) e podemos assim certificar que os contos de fadas ultrapassam os limites temporais e conseguem dialogar com diversas gerações. Conforme o referido autor (1980, p. 59) explica sobre os contos de fadas: “respondem a questões eternas: o que é realmente o mundo? Como viver minha vida nele? Como posso realmente ser eu mesmo?”, estas questões são associadas ao desenvolvimento da personalidade e faz com que a mensagem que estas histórias baseadas na fantasia e magia

¹⁴ São tendências estruturais invisíveis de símbolos também podem ser designados como fenômenos psíquicos que se moldam e possuem uma forma imaterial, se originam a partir da excessiva repetição da mesma experiência que perpassa entre gerações, também definidas como tipos arcaicos e primordiais, ou seja, imagens universais que existiram desde os tempos mais remotos (JUNG, 2012).

apresentam possíveis respostas e soluções sobre a vida humana (BETTLEHEIM, 1980).

Para Bettelheim (2002), os contos de fada são importantes para o desenvolvimento das crianças, pois apresentam elementos que as auxiliam a encarar os seus problemas pessoais que provavelmente, não teriam a capacidade de os compreenderem sem ajuda, além de possibilitar o entendimento de sentimentos e conflitos. O autor ainda constata:

o conto de fadas é orientado para o futuro e guia a criança - em termos que ela pode entender tanto na sua mente inconsciente quanto consciente - a abandonar seus desejos de dependência infantil e conseguir uma existência mais satisfatoriamente independente (BETTLEHEIM, 2002, p. 11).

As imagens e os símbolos nos contos de fadas são culturalmente passados e apreendidos e possuem significado para um grande número de pessoas, e a maioria destas podem ser consideradas representações coletivas e não somente individuais, ao que não se forma somente a esse âmbito origina-se no chamado inconsciente coletivo¹⁵ (JUNG, 1977). Os conteúdos gerados por este são denominados de arquétipos (JUNG, 2012).

Os símbolos originados pelo inconsciente coletivo devem ser buscados, pois o contato com os arquétipos provocam nos seres humanos intensidade emocional, como forças desencadeadas pela existência daquilo que os indivíduos nem imaginam (JUNG, 2012). Para Bettelheim (1980, p. 173), são os contos de fadas que auxiliam na geração de persistência para o indivíduo:

devemos vencer os perigos, suportar provações e tomar decisões; mas a estória diz que se permanecermos fiéis a nós mesmos e aos nossos valores, então, por mais que as coisas pareçam desesperadoras durante certo tempo, haverá um final feliz.

Os contos de fadas mais obstinados são aqueles que se passam em torno de uma história que provoca emoções. Histórias assim podem encantar e ao mesmo tempo intrigar, e geralmente envolvem elementos que eliminam a nossa descrença (LINDSTROM, 2007). Conforme explana o referido autor (2007, p. 126): “a casa da

¹⁵ Uma camada mais profunda do inconsciente que já não tem sua origem em experiências ou aquisições pessoais. Possui conteúdos e modos de comportamento, os quais são cum *grano salis*, os mesmos em toda parte e em todos os indivíduos (JUNG, 2012, p.12, grifo original).

bruxa em Hansel e Gretel¹⁶ ou o Pinóquio de madeira que ganha vida poderiam testar a obra dos cientistas mais amadores. Mas isso não importa. Naquele contexto, acreditamos plenamente na história” (LINDSTROM, 2007).

Jung (1977) e Bettelheim (1980) consideram que os personagens da *Walt Disney Studios* possuem um papel de contribuição na formação da personalidade de seus espectadores. A Disney é referência na produção de animações que contemplam contos de fadas, e apresentam em seus filmes protagonistas que se consolidam no imaginário de milhões de pessoas (JUNG, 1977; BETTELHEIM, 1980).

Para Walt Disney (1940 apud NARDER, 2014, p. 105): “fantasia não pode sair de moda pela simples razão de que representa um voo em uma dimensão além do tempo. Nessa nova dimensão, qualquer que ela seja, nada fica corroído ou se gasta, nada se torna ridículo... E ninguém envelhece”.

Compreendemos neste tópico o que é *storytelling* e como as histórias estão entrelaçadas com as raízes humanas, além de fazerem parte da construção de conhecimento e estão diretamente vinculadas com a comunicação entre as pessoas. Também abordamos brevemente sobre os conceitos de arquétipo, e como este integrado aos contos de fadas auxiliam na formação da personalidade dos indivíduos, que consecutivamente geram associações e emoções. Para tanto, seguimos analisando as estratégias que contribuem para o desenvolvimento do processo de encantamento dos consumidores.

3.3 ESTRATÉGIAS DE ENCAMENTAMENTO

O amor diz respeito a criar um relacionamento expressivo. Se refere a um processo contínuo de manter-se em contato, ou seja, trabalhar com os consumidores, compreendê-los e principalmente conviver com eles (ROBERTS, 2004). Conforme Dornelles (2012), não é possível uma organização existir sem os seus públicos, sendo preciso identificar e conhecer quem eles são, com o intuito de aprimorar suas comunicações, como linguagens, canais, estratégias, entre outros (DORNELLES, 2012).

¹⁶ História conhecida no Brasil como João e Maria. Tradução nossa.

O desenvolvimento de estratégias contempla o alinhamento de aspectos como: missão, visão e os propósitos; o primeiro refere-se a razão de ser da organização; o segundo se remete ao o que idealiza, onde querem chegar, ou seja, o foco no futuro (DORNELLES, 2012). Para Kotler (2010), a empresa que desejar aplicar um conjunto de valores que fornecem personalidade e propósito em prática deve desfazer qualquer separação entre marketing e valores.

Segundo Kunsch (2003), pode-se explorar elementos como, nomes e símbolos da empresa e utilizá-los em todos os lugares possíveis, alguns exemplos são as correspondências, publicações, viaturas, anúncios, instalações, entre outros. Há diversas técnicas que auxiliam no despertar da atenção dos consumidores para alguns destes aspectos, podem ser o tamanho, luminosidade, cores, movimentos, contrastes em relação a concorrência, estes podem parecer apenas detalhes, no entanto, quando usados de maneira adequada partem do princípio que quanto maior for o estímulo e quanto melhor for recebido na sua plenitude a mensagem possui maior eficácia (GADE, 1998).

Sendo assim, na medida que utilizamos estas estratégias para explorar sonhos se torna uma forma poderosa de demonstrar às pessoas que compreendemos seus desejos e que é possível transformá-los em prazer (ROBERTS, 2004). Podemos certificar esta afirmação, pois Kunsch (2010) ressalta a importância de se privilegiar a dimensão humana para estabelecer políticas organizacionais que possibilitem a promoção de diálogos, bem como a participação dos indivíduos. Conforme reconhece Gobé (2002, p. 31): “o contato emocional com o consumidor será novamente a única estratégia para o sucesso”.

Alguns profissionais trabalham considerando apenas um mundo bidimensional, e poucas vezes chegam a explorar o universo dos sentidos que são compostos por cinco. A demanda por este tipo de experiência vem dos consumidores que desejam provar de um mundo multidimensional e incorporar as sensações (LINDSTROM, 2007). Para tanto, deve-se agregar às dimensões das emoções, bem como integrações destes sentidos com a comunicação, ao produto e serviços oferecidos, estes aspectos contribuem para a estimulação da imaginação e consequentemente instaura a fidelidade dos consumidores com a marca (IBIDEM, 2007).

Na comunicação da marca há um percentual de intuição, bem como uma dose de magia e paixão pelo negócio, e é esta que vem se integrando entre a linguagem da maioria destes profissionais (GOBÉ, 2002). Conforme Hollis (2007 apud LINDSTROM, 2007) os profissionais de marketing praticamente se esqueceram do poder dos sentidos, mesmo que estes propiciem um meio de comunicação poderoso. Usando tal estratégia é possível auxiliar os consumidores a descobrir novas maneiras para diferenciar suas marcas e conseqüentemente atingir um ponto emocional.

As experiências sensoriais são as consideradas as mais fortes e que agem imediatamente, além de possuírem o alto potencial de mudar a vida do indivíduo profundamente (GOBÉ, 2002). Para Roberts (2004), são as emoções que constataam o que é importante e em todos os lugares as pessoas querem abraçá-la, bem como afirma (ROBERTS, 2004, p. 38): “sempre acreditei que estimulando a emoção, você consegue o melhor das pessoas para trabalhar, os melhores clientes, para inspirá-los, os melhores parceiros e os consumidores mais leais”.

O *design*, por exemplo, pode acrescentar promessas de experiências que abrangem emoções e sensações, esta capacidade é desenvolvida a partir da despadronização da produção em massa, que por fim acaba aliviando as tensões, acabando por fim com conceitos robóticos e homogêneos e agrega um novo sentido de humanidade para a vida dos consumidores (GOBÉ, 2002).

Para Roberts (2004), as conexões emocionais geradas com os indivíduos precisam ser aplicadas em todas as ações e planejamentos de marketing, bem como as táticas inovadoras desenvolvidas por estes. Conforme cita Brand Schmitt (2002 apud GOBÉ, 2002, p. 29): “o objetivo maior do marketing experimental é criar experiências holísticas para os consumidores”.

Os profissionais de marketing estão expandindo suas definições e passaram a pensar nas emoções humanas, introduzindo assim novos conceitos como marketing emocional¹⁷, marketing experiencial¹⁸ e valor de marca (GOBÉ, 2010). Segundo Lindstrom (2007), aqueles que assumem o poder dos sentimentos descobrem novas maneiras de produzir vínculos permanentes com seus clientes,

¹⁷ Faz com que os consumidores se sintam valorizados e apreciados pela marca (ROBINETTE, BRAND e LENZ, 2002).

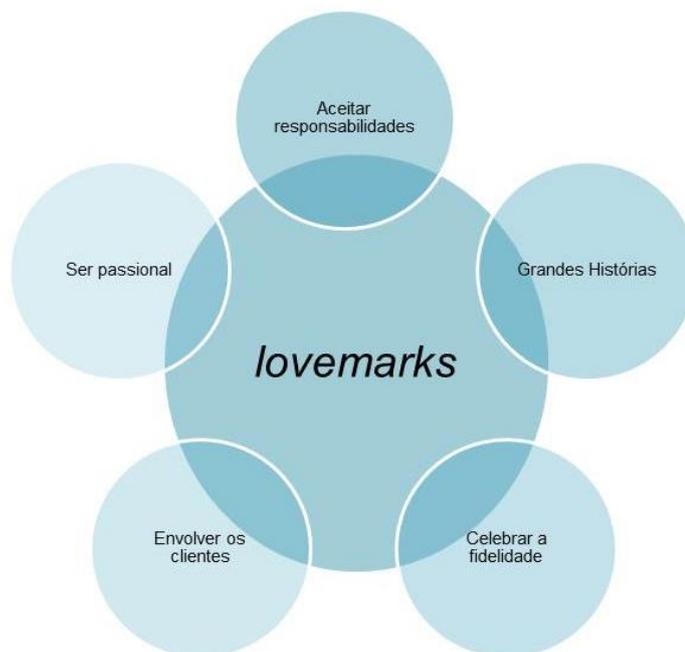
¹⁸ Orquestrar serviços e mercadorias para criar e apresentar experiências (KOTLER, 2000).

não somente uma relação que é baseada em descontos, mas construído na base do prazer e apreciação (LINDSTROM, 2007).

As marcas devem investir e cultivar conexões emocionais duradouras. Caso ao contrário esta não representa nada, e acaba assim, por falhar em tudo (ROBERTS, 2004). Segundo Kotler (2010), não é viável manter o olhar que as pessoas são apenas consumidores e números para as organizações, estes devem ser tratados como seres humanos plenos, compostos de mente, coração e espírito; afinal, a experiência com produtos e serviços não é isolada, ela leva consigo um acúmulo de outras vivências individuais que auxiliam na criação do valor (KOTLER, 2010).

Para Lindstrom (2007), o mundo exige uma compreensão sobre o que influencia as diferentes decisões de compra e do que estas são compostas. Em uma visão geral as marcas são conseguem resolver alguns desafios que são enfrentados, como: eliminar a desorganização da informação; se conectar de maneira envolvente com os consumidores; desenvolver experiências integradas; envolver pessoas e tornar o mundo um lugar melhor (ROBERTS, 2004). Cabe apresentarmos os princípios das *lovemarks* (FIGURA 5).

Figura 5 – Os princípios das *lovemarks*



Fonte: Elaborado pela autora com base em Roberts (2004).

Dentre os princípios estipulados (FIGURA 5) são citados: ser apaixonado, que se refere ao amor que aqueles que trabalham com a marca devem sentir, pois os consumidores sabem quando há falsidade; envolver os clientes está vinculado a incluir e considerar as opiniões dos consumidores, pois os mesmos sentem necessidade de contribuir, sendo assim, deve-se assumir uma posição de compromisso de mudança e ao mesmo tempo criativo; celebrar a fidelidade está ligado a consistência, se o amor continuar após uma possível mudança; encontrar, contar e recontar grandes histórias está atribuída à capacidade destas de se tornarem marcantes e invocadoras, bem como lendas míticas, ou seja, a contação glorifica, confere novos significados, conexões e sentimentos; aceitar as responsabilidades já que as *lovemarks* são consideradas as melhores da sua classe, e a paixão dos consumidores pode imensamente intensa o que gera um grande poder (ROBERTS, 2004).

Em síntese, podemos afirmar que as chamadas *lovemarks* correspondem às seguintes definições, como: conectar companhias, seu público e suas marcas; inspiram a fidelidade além da razão e são próprias das pessoas que as amam, enquanto os indivíduos obtiverem aspirações, metas e sonhos, estes sempre desejam o mistério, e grandes relacionamentos podem prosperar a partir do aprendizado, expectativa e surpresas (ROBERTS, 2004).

Neste tópico apresentamos algumas das estratégias utilizadas para que se obtenha engajamento dos públicos através do despertar das emoções e sentimentos. Para dar continuidade e maior aprofundamento no estudo do *storytelling*, abordando o potencial deste para a geração de fidelidade e criação de vínculos.

3.4 STORYTELLING NA CONSTRUÇÃO DE VÍNCULOS

O *storytelling* tem um poder catalisador que permite aos consumidores a terem acesso a organizações humanizadas através de histórias, que se engajam através de sentimentos, que são fatores fundamentais para a lealdade, pois pode desaparecer se as empresas não incrementarem experiências aos seus públicos (ALLEN, 2005). Segundo Roberts (2004, p. 90): “as grandes marcas sempre estiveram cercadas de grandes histórias”.

Para Magalhães (2014), as organizações estão conscientes que é preciso criar uma familiaridade com as novas possibilidades tecnológicas, para assim, desenvolver uma interatividade mais eficaz com seus interlocutores através da compreensão de suas mensagens. A autora ainda exemplifica:

as organizações não param de monitorar as redes e mídias digitais, buscando encontrar respostas, soluções ou estratégias para um eficaz processo comunicacional com seus interlocutores e também para controlar e saber o que tem sido dito sobre elas nas narrativas e nos suportes midiáticos (MAGALHÃES, 2014, p. 96).

Nassar e Cogo (2013) esclarecem a semelhança entre contar histórias numa abordagem comunicacional e *storytelling*, além da sua importância na concepção e desenvolvimento desta nova maneira das organizações se auto narrar, que consideram mais cativante, envolvente e que gera repercussão. A narrativa organizacional quando relacionada ao contexto de contação de histórias ou *storytelling*, agregam atratividade e legitimidade que acrescenta expressão e visibilidade para a cultura organizacional (IBIDEM, 2013).

Partindo da visão que as narrativas são capazes de falar sobre as próprias empresas, Gabriel (2000) explica que as histórias podem falar sobre as organizações e sua cultura, podendo esta ser uma forma que gera bem-estar tanto dentro como fora da organização. O autor esclarece sobre o *storytelling*:

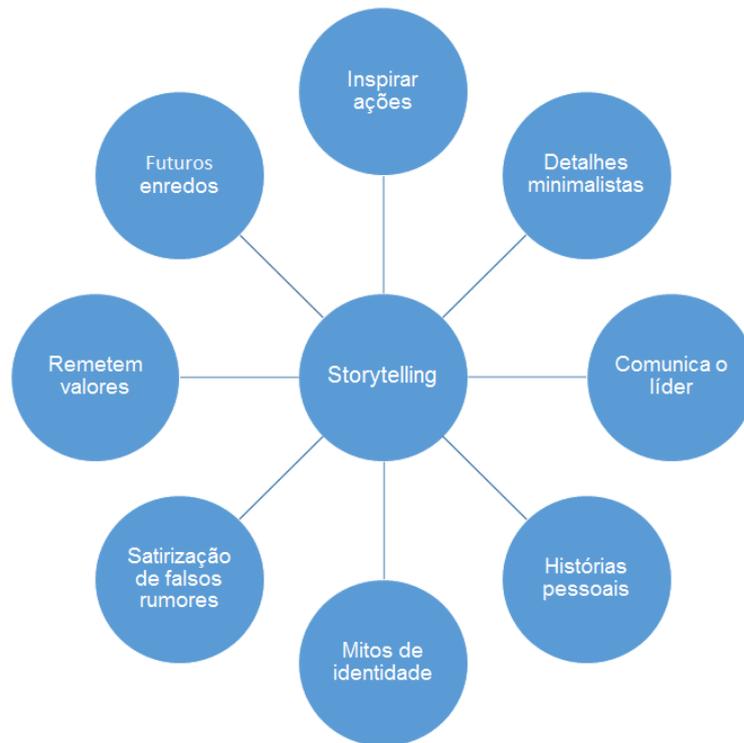
oferece outras formas de interpretação, elaborando a relação entre a vida de fantasia de indivíduos e grupos e artefatos culturais de uma organização, tais como histórias, piadas e símbolos. [...] A cultura organizacional, assim como toda cultura, além de transmitir significado e valor, tem uma função consoladora, compensando as frustrações da vida nas organizações (GABRIEL, 2000, p. 119).

Entende-se que o processo de contar histórias é capaz de criar e expandir ambientes em que os públicos se sintam à vontade, bem como apresentar argumentos que não fazem parte da realidade vivenciada por alguns indivíduos, que são construídas com o intuito que o real possa se tornar imaginário e assim possibilitando a construção desta na mídia (CARRILHO, MARKUS, 2014).

Para Denning (2006), as histórias contribuem para estimular a imaginação e contribuem para o estado de criação de tensão, e posteriormente de liberação desta. Denning (2006) ainda define *storytelling* como uma estratégia que auxilia a

organização a alcançar seus objetivos estratégicos, e não como tivesse um objetivo desvinculado, o estudioso também apresenta oito diferentes padrões (FIGURA 6) de narrativas conforme o objetivo organizacional (DENNING, 2006).

Figura 6 – Oito padrões do *storytelling*



Fonte: Elaborado pela autora com base em Denning (2006).

Conforme Denning (2006), histórias (FIGURA 6) que inspiram ações, com detalhes minimalistas que agregam o enriquecimento auxiliando a imaginação dos ouvintes; que comunica quem é o líder, geralmente baseada em histórias pessoais com ênfase na confiança e coragem; aumentam a marca através do consumo para reter mitos de identidade; conhecimento compartilhado; que se remetem a valores; satirização de falsos rumores ou notícias ruins; previsão de futuros enredos e execuções de modo convincente.

As fontes de histórias sempre se referem à memória ou à criatividade (PALACIOS, 2014). Em tempos de atenção difusa, com tantas fontes emissoras e considerando a sobrecarga informativa, e também sobre as próprias especificidades dos indivíduos multitarefas. É necessário que as organizações busquem meios e

formatos utilizados e gerados de confiança para intercambiar as mensagens com os seus interlocutores, como um potencializador dessa estratégia, pode-se então empregar o *storytelling* (COGO; NASSAR, 2011).

Segundo Allen (2005), as histórias contribuem para o entendimento das interações humanas, cativando a criação de vínculos que complementam os pensamentos analíticos. O mistério é um dos fatores que desencadeia emoções, pois soma-se à complexidade dos relacionamentos e experiências. O mesmo tende a se manifestar nas histórias, nas metáforas e em personagens que são icônicos que acrescentam textura à relação. Este aspecto é preciso para se criar uma fidelidade além da razão (ROBERTS, 2004).

As histórias fazem as pessoas rir, chorar e podem remeter a sentimentos como o medo; durante uma narrativa os indivíduos se projetam para dentro da mesma e convencem a sua mente que eles estão passando por aquilo que os personagens estão passando (VINCENT, 2005). O autor compreende e exemplifica:

a força que nos faz chorar enquanto assistimos a *Bambi*¹⁹ é a mesma que reforça o nosso vínculo com as Marcas Legendárias. Se a marca tiver uma grande carga de emoção, podemos dispensar voluntariamente os contra-argumentos bem fundamentados oferecidos pelos centros lógicos metódica de nosso cérebro (VINCENT, 2005, p. 30, grifo original).

Para Carrilho e Markus (2014), as histórias permitem os indivíduos mais do que simplesmente imaginar, quando compartilhada faz com que as pessoas possam se integrar com a narrativa e se inserindo nelas, possibilitando a criação de amizade, companheirismo, intimidade, devido ao fato deste compartilhamento daquele momento, estes vínculos também permitem o sentimento de inclusão a grupos. Os autores exemplificam: “essas características, essenciais para a criação cultural, também são encontradas nas histórias que podem ser veiculadas nos meios de comunicação de massa e, mais recentemente, nas redes sociais digitais” (CARRILHO, MARKUS, 2014, p. 130).

A estratégia de *storytelling*, quando atribuída a comunicação de marcas, essa possui a intenção de negar a publicidade que contempla os argumentos de venda, ao contrário disso, são utilizados verbos no imperativo que articulam sobre as

¹⁹ O filme de 1942 relata a história de um cervo que vive na floresta (DISNEY WIKI, 2016).

características dos produtos, com o objetivo de que os públicos o relacionem com as histórias que estão sendo contadas (CARRILHO, MARKUS, 2014)

Para Roberts (2004), o mistério que envolve as histórias necessita de uma grande carga de fé em seu poder. Segundo a exemplificação do autor: “Peter Pan tinha essa capacidade. Quando Sininho desistiu de ser fada porque ninguém mais acreditava nela, ele pediu às crianças do mundo para animá-la batendo palmas. Bem alto. Funcionou” (IBIDEM, 2004, p. 85).

Segundo Palacios (2007), nada tem valor em si, pois são as pessoas que os atribuem. Estes podem ser acrescidos e acontecerem por meio de histórias. Segundo o autor, as narrativas são capazes de criar ou agregar relevâncias para qualquer categoria de marca ou produto em conjunto com os diversos indivíduos quando impactados pela comunicação (IBIDEM, 2007).

As pessoas não compram somente os produtos em si, mas também a história que está envolta nele, assim como a aquisição da marca vem interligada ao arquétipo que a mesma representa. As organizações estão aderindo cada vez mais estes aspectos em seu posicionamento, pois as associa com uma alma (MATOS, 2010).

Na comunicação publicitária, o principal fator de conquista dos consumidores é o aspecto aspiracional. Sendo assim, pode-se compreender quais os motivos que a publicidade e comunicação de marketing utilizam de histórias para atingir os públicos, mesmo que apenas recentemente, o termo *storytelling* venha sendo utilizado e denominado como uma prática do mercado (CARRILHO, MARKUS, 2014).

Para Kotler (2010), histórias com metáforas compatíveis ganham relevância e são percebidas como verdadeiras para os consumidores, e as que emocionam as pessoas são compostas por três itens: personagens, enredo e metáfora. Além do mais o primeiro aspecto é fundamental para qualquer narrativa, pois este simboliza a percepção da marca pelo espírito humano (KOTLER, 2010). Conforme discorre Carrilho (2014, p. 115), o poder dos vínculos é:

muito mais do que imaginar, uma história compartilhada faz que possamos estar na mesma narrativa que as outras pessoas, criamos relações de amizade, de compromisso, de intimidade, pelo fato de podermos dividir momentos, sentirmo-nos incluídos em grupos,

atuarmos de forma conjunta. Essas características, essenciais para a criação cultural, também são encontradas nas histórias que podem ser veiculadas nos meios de comunicação de massa, e mais recentemente, nas redes sociais digitais (CARRILHO, 2014, p. 115).

Os personagens e as imagens que são arquétipos mexem intensamente com a estrutura psíquica do consumidor, mais do que cenas da realidade comum e do seu cotidiano. Estes podem ser utilizados como elementos que intensificam as emoções naturais dos produtos, o que consecutivamente agrega valor à marca (MARTINS, 1999).

Os personagens das marcas, como Mickey Mouse se tornaram agentes carismáticos para a narrativa que a Disney se propõe, e o mesmo é a personificação de seu criador Walt Disney, além do mais o camundongo é um porta-voz da corporação, comparecendo a eventos públicos e sendo exibido de forma onipresente, em cartões, pastas, cadernos, entre outros itens que refletem a identidade corporativa (VINCENT, 2005). As marcas se tornam ícones quando fazem dos mitos uma identidade, são estas meras ficções que correspondem a ansiedades culturais distantes, vindas de mundos imaginários e não uma representação dos quais os consumidores vivem e encontram no seu cotidiano (HOLTZ, 2005).

Para Gade (1998), identificar o que interessa no produto e na marca para os consumidores, especialmente as crianças e posteriormente transmitir de forma simples, de uma maneira que enfatize para ela o que é importante, a partir da comunicação visual e figuras do seu próprio universo. Um dos meios existentes é captar a atenção das crianças por meio de histórias com humor, ação, surpresa e elementos da fantasia (IBIDEM, 1998).

Os profissionais têm consciência que os feitos criativos ligados às narrativas só são eficazes se estiverem íntegros com as estratégias globais da organização para com os públicos desejados (LESLY, 2002). Este pode ocorrer a partir da criação de uma situação que pode ocorrer com os indivíduos, os mesmos devem se enxergar nas histórias, e a partir disso se estabelece uma cumplicidade (BARRETO, 2010).

Para Gade (1998), a comunicação dirigida às crianças deve considerar suas faixas etárias, pois as mais jovens gostam de *cartoons*, *jingles*, imagens, ação e efeitos especiais e histórias familiares, assim os anúncios são associados como parte da programação e aceitando como verdadeiro o que se passa no mundo da fantasia. As crianças mais velhas distinguem programação e peças publicitárias, no entanto, gostam igualmente de desenhos com ação e um pouco de fantasia (GADE, 1998).

Embora o lúdico tenha passado por inúmeras transformações, ainda é um fator importante para o consumidor infantil, o mesmo transpassa como uma forma de respeitar a fantasia que trás o encantamento. Este fator pode ser utilizado como uma estratégia da comunicação para atingir os pequenos consumidores, que auxiliam acrescentando o entendimento de brincadeira e diversão (FREITAS, 2007).

Para a psicologia, identificar é reconhecer-se como idêntico, ou similar. A projeção faz parte deste processo, pois transfere-se elementos próprios para outras pessoas ou objetos, também se refere ao sentido de querer se tornar igual, se assimilar; estes estão relacionados com alguns motivos para o consumo, permitem compreender a motivação, pois a partir das imagens que o indivíduo construiu para si, faz com que o mesmo compre ou use produtos (GADE, 1998). A vontade de apropriação da criança está relacionada também à verdade. Esta processa e provoca a tentativa de assimilação que se define pelo fato de tornar idêntico, de reduzir a alteridade aos seus semelhantes (LAPOUJADE, 2003).

Para Martins (1999), uma história de aventura ou romance abrange uma maior audiência quando tem os seguintes aspectos (QUADRO 9):

Quadro 9 – Aspectos de maior audiência para uma história.

Espírito	Determinação e uma meta;
Intensidade Dramática	Conflitos, obstáculos e situações;
Personagens	Complexidade;
Qualidade estética	Integração dos detalhes, visual direcionado, iluminação, beleza e enquadramento.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Martins (1999).

De acordo com Martins (1999), (QUADRO 9) o primeiro aspecto se refere ao que é preciso alcançar, a pureza de intenção no que se remete ao arquetípico; o segundo item permeia-se no nível dos conflitos e suas complexidades, assim como a grandeza dos obstáculos a serem superados e as situações impossíveis impostas, bem como os desejos se tornarem incorruptíveis; o terceiro propriamente sobre as características do personagem, como suas riquezas quanto pessoa e intensidade emocional; o último fator se remete a questões mais técnicas, como sensibilidade fotográfica, atenção aos detalhes, visual direcionado para um sentimento central, dramaticidade que compõem a iluminação, cenas com dramaticidade em ritmo com a pauta musical (MARTINS, 1999).

Vincent (2005) define a existência de três principais razões para que as narrativas nas organizações se tornem precisas e são essas: sistema de crenças; estimular as emoções e comportamento. A partir destes compreendemos como o primeiro item propicia e vincula a um sistema de doutrina e fé a uma pessoa, gerando para estas uma racionalidade material que as fazem acreditar; o segundo ponto se refere aos estímulos emocionais das narrativas, que tem o poder de distorcer o processo de pensamento lógico a favor das crenças que se passa a acreditar; o terceiro e último item discorre sobre as histórias como prescrição de comportamentos que são exigidos para se manter adepto ao sistema e a cultura da marca (IBIDEM, 2005).

Conforme Roberts (2004), as *lovemarks* sabem como aproveitar e valorizar ideias, além do poder do limite ser uma das mais atraentes, e possui um efeito crítico sobre a maneira de como pensamos a mudança. Algumas delas como o humor surgem dos limites da mente. Por isso, esse consegue quebrar impasses tanto nos relacionamentos pessoais, tanto como no âmbito organizacional (ROBERTS, 2004). Segundo o referido autor (2004, p. 20): “nada é impossível. Ser venerado como a estufa de ideias criativas revolucionárias que transformam as marcas, os negócios e a reputação de nossos clientes”.

A *The Walt Disney Company* criou personagens de animação com grande sucesso e os levou como *mainstream* com licenciamentos ocasionando o nível de experiência aos parques temáticos (KOTLER, 2010). Segundo o referido autor (2010, p. 67): “uma marca tem ótimos personagens quando se torna símbolo de um

movimento que aborda os problemas da sociedade e transforma a vida das pessoas. A Disney é símbolo dos ideais familiares” (KOTLER, 2010).

De acordo com o Disney Institute (2011, p. 18): “todo este encantamento, os sonhos e as memórias são criados com magia, fato o qual a empresa atribui grande parte do sucesso”. Desvendar a magia prática (IBIDEM, 2011, p. 18) significa a capacidade de: “encantar as pessoas, retirá-las de suas vidas estressantes ou ocupadas demais e conduzi-las por experiências repletas de encantamento e empolgação” (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Para Sarlo (2007 apud MAGALHÃES, 2014) as projeções da memória e experiência em um lugar de espetáculo estabelece na organização premissas como a identidade, reputação e conexão com os públicos. Segundo Magalhães (2014, p. 104) o *storytelling* nas organizações pode ser:

entendido como um recurso estratégico comunicacional, que amplia o diálogo, potencializa a interação entre os sujeitos e reforça a identidade coletiva do sujeito, sendo que esse tipo de comunicação possui distintas formas de gestão, no contexto das organizações. Pode ainda conduzir os sujeitos a olharem a organização através de uma comunicação filtrada, controlada e repleta de novas subjetivações.

As estratégias de comunicação com a adoção das narrativas possuem o intuito de atingir alguns objetivos, entre alguns deles, estão a intenção de ocasionar a interação entre marca e públicos, a obtenção de fidelidade, além do desenvolvimento e disseminação de informações pelos espectadores (CARRILHOS, MARKUS, 2014). Contribuindo assim, para que as histórias sejam recontadas por todos aqueles que já participaram da mesma (YANAZE, 2011).

Para Cogo (2012, p. 194): “*storytelling* faz parte de um processo de posicionamento, de expressão e de troca entre organizações e indivíduos e grupos” e reforça que é como a “voz” dos novos tempos, pois esta é conversacional, inclusiva, colaborativa, afetiva e duradoura.

Compreendemos neste capítulo sobre o conceito de *storytelling* e a sua importância no contexto humano, bem como a necessidade da criação de contos de fadas para as pessoas e quais suas funções no imaginário, bem com os fatores que contribuem na construção destas narrativas. Também discorreremos sobre o uso das

histórias e destes compostos para a criação de vínculo com os públicos de uma organização. Entretanto, se faz oportuno dissertar este aporte teórico em conjunto com as práticas da *The Walt Disney Company*, que construiu o seu império de fantasias a partir de histórias, que se posteriormente foram transpostas de experiências passivas para ativas.

4 THE WALT DISNEY COMPANY

Neste capítulo, se discorre a relação das definições apresentadas anteriormente com uma organização que consideramos uma *lovetmark*, a *The Walt Disney Company*. Para tanto, apresentamos os dados coletados durante as diferentes técnicas de pesquisa e os relacionamos com os autores anteriormente citados, bem como obras que retratam sobre a Disney.

4.1 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos utilizados constituíram em pesquisa exploratória, com a utilização de técnicas de levantamento bibliográfico e documental com entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado. Escolhemos estas técnicas, pois visam propiciar aprofundamento do tema proposto e compreensão dos fatos.

Segundo Gil (2007), a pesquisa exploratória é classificada como pesquisa bibliográfica documental, e tem como objetivo proporcionar proximidade com o problema, visando investigar as ideologias, além de ser constituída de levantamentos bibliográficos, entrevistas com profissionais que possuem experiências práticas com o tema e análise de exemplos que auxiliam na compreensão.

Ao que se refere a pesquisa qualitativa Godoi e Balsini (2010) afirmam que objetivo de tal é esclarecer significados e intenções de atores sociais que estão sendo analisados, para tanto, os dados constituem de intenções dos atores sociais e suas expressões humanas, o que demanda certa imersão do pesquisador ao tema estudado.

Neste estudo, utilizamos a técnica de entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado com dois especialistas sobre o referido tema e que possuem conhecimento acerca destes públicos e sobre a marca *The Walt Disney Company*. Podemos considerar este procedimento ideal, pois visa identificar aspectos que não podem ser quantificados, levando em consideração as relações estabelecidas. Para Minayo (2008), este segmento de entrevista pode possuir perguntas fechadas, bem como perguntas abertas que não estão definidas pelo roteiro, o que permite ao entrevistado discorrer mais sobre o tema.

Com isso, buscamos compreender as experiências acerca dos produtos ou serviços da Disney e que possuem enfatizado em seu discurso a paixão pela marca e procurar entender qual são os fatores que impulsionam esta devoção. A fundamentação teórica foi utilizada com o intuito de verificar obras que tratem sobre os assuntos como: marcas, hábitos de consumo, emoções, relações públicas e *storytelling*. Encontramos bibliografias sobre o que a própria Disney argumenta sobre seus procedimentos e bastidores. Para esclarecer as principais diferenças entre pesquisa documental e bibliográfica, Fonseca (2002, p. 32) exemplifica:

a pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.

Para auxiliar os entrevistados desenvolvemos um roteiro para cada um dos participantes (APÊNDICE A e C), com o intuito de que pudéssemos percorrer todos os aspectos desta pesquisa, entretanto, também foi possível fazer perguntas que não estivessem indicadas previamente no roteiro. Para contribuir com este estudo, a finalidade de tais procedimentos metodológicos visa compreender a Disney quanto uma marca amável pelos seus consumidores, bem como os aspectos que auxiliam neste processo.

O primeiro entrevistado Lucas Tuchtenhagen (E1) está concluindo o curso de administração com ênfase em marketing na PUCRS. Tuchtenhagen também é um empreendedor da área de turismo, atualmente sua empresa de intercâmbio acompanha turistas para passeios na Disney. Em média estas idas “a terra mais alegre do mundo” ocorrem quatro vezes ao ano. A coleta dos dados ocorreu no dia 08 de outubro de 2016, na TAG, localizado em Porto Alegre/RS, e teve uma duração de aproximadamente 30 minutos (APÊNDICE B).

A segunda entrevista foi com a Cristiane Porto (E2), formada em administração pela Universidade Católica de Pelotas/RS (UCPEL), após fez sua pós-graduação em gestão empresarial e mestrado em marketing pela PUCRS. Porto

é consultora de organizações sobre governança, treinamentos e possui experiência em *loemarks* e já participou de diversos cursos da própria Disney. A coleta de dados ocorreu no dia 21 de outubro, realizada nas dependências da PUCRS, com duração de em média 45 minutos (APÊNDICE D).

Desta maneira, os procedimentos metodológicos escolhidos para este estudo visam contemplar as questões referentes aos conceitos apresentados nos capítulos anteriores, além de concretizar as teorias com declarações dos profissionais da área na ideia de compreender as questões propostas. Para tanto, propomos um exercício de discussão empírica, a partir das práticas da *The Walt Disney Company*.

4.2 WALT DISNEY, O CAMUNDONGO E O LUGAR MAIS ALEGRE DA TERRA

Para compreendermos melhor sobre a organização, estabelecemos aqui um estudo sobre a *The Walt Disney Company*, com informações pertinentes sobre quais negócios esta é constituída e as segmentações da marca-mãe, bem como o uma breve bibliografia do fundador Walter Elias Disney e o seu papel para o desenvolvimento do grupo. Neste caso, consideramos a utilização dos filmes para a construção do *storytelling* vinculados as experiências que ocorrem nas dependências da Disney com os seus consumidores.

Acrescentamos que os entrevistados, apesar de ambos estarem ativamente envolvidos com a *The Walt Disney Company*, a relação que se estabeleceu com a organização ocorreu de maneiras diferentes, pois com Tuchtenhagen (E1) possui o envolvimento desde a infância, perante contato com os filmes e viagens para turismo, enquanto Porto conheceu a marca através dos estudos realizados na faculdade de administração. Entretanto, ambos consideram a Disney uma das *loemarks* mais fortes que conhecem.

4.2.1 *The Walt Disney Company*

A *The Walt Disney Company* como marca-mãe está presente em diversos segmentos de negócios e serviços, para tanto esta possui o logotipo (FIGURA 7) como registro em seus diversos empreendimentos, entretanto, para os outros investimentos da organização que esta está presente, com demais denominação e marcas utilizam-se identificação diferenciada, mesmo que o nome Disney esteja presente.

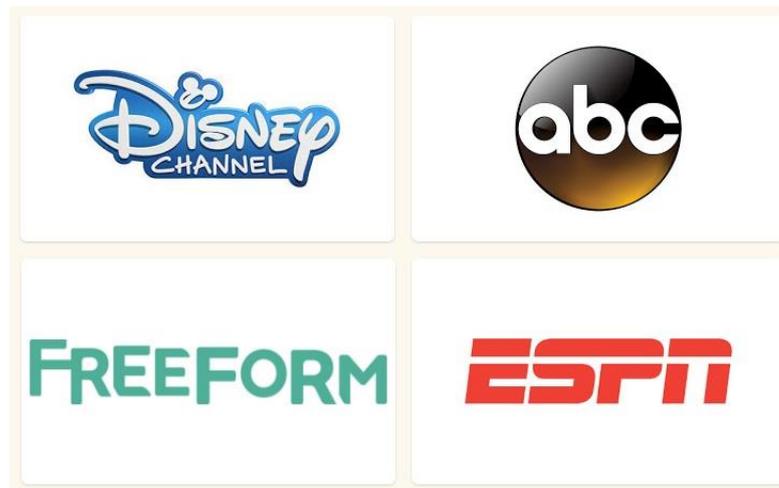
Figura 7 – Logotipo da marca-mãe



Fonte: The Walt Disney Company (2016).

Segundo o site da *The Walt Disney Company* (2016), os seus produtos e serviços são segmentados em diversos negócios, sendo eles: redes de mídia, parques e *resorts*, estúdios e produtos de consumo e mídia interativa. Os canais são transmitidos via cabo, rádio, publicações e meios digitais segmentados em dois grupos: a Disney/ABC televisão e o ESPN, dentro deste estão (FIGURA 8): *Disney Channel*, *ABC* e *FreeForm*.

Figura 8 – Redes de mídia



Fonte: The Walt Disney Company (2016).

Ao que se refere aos parques e resorts (FIGURA 9) são eles: *Disneyland Resort*, *Walt Disney World* - este é composto por quatro parques de diversão e dois aquáticos, *Magic Kingdom*, *Epcot*, *Disney's Animal Kingdom*, *Disney's Hollywood Studios*, *Disney's Blizzard Beach* e *Disney's Typhoon Lagoon*, *Shanghai Disney Resort*, *Disneyland Paris*, *Tokyo Disney Resort*, *Hong Kong Disneyland*, *Disney Cruise Line*, *Disney Vacation Club*, *Aulani Resort & SPA*, *Adventures* e *Walt Disney Imagineering* (DISNEY, 2016).

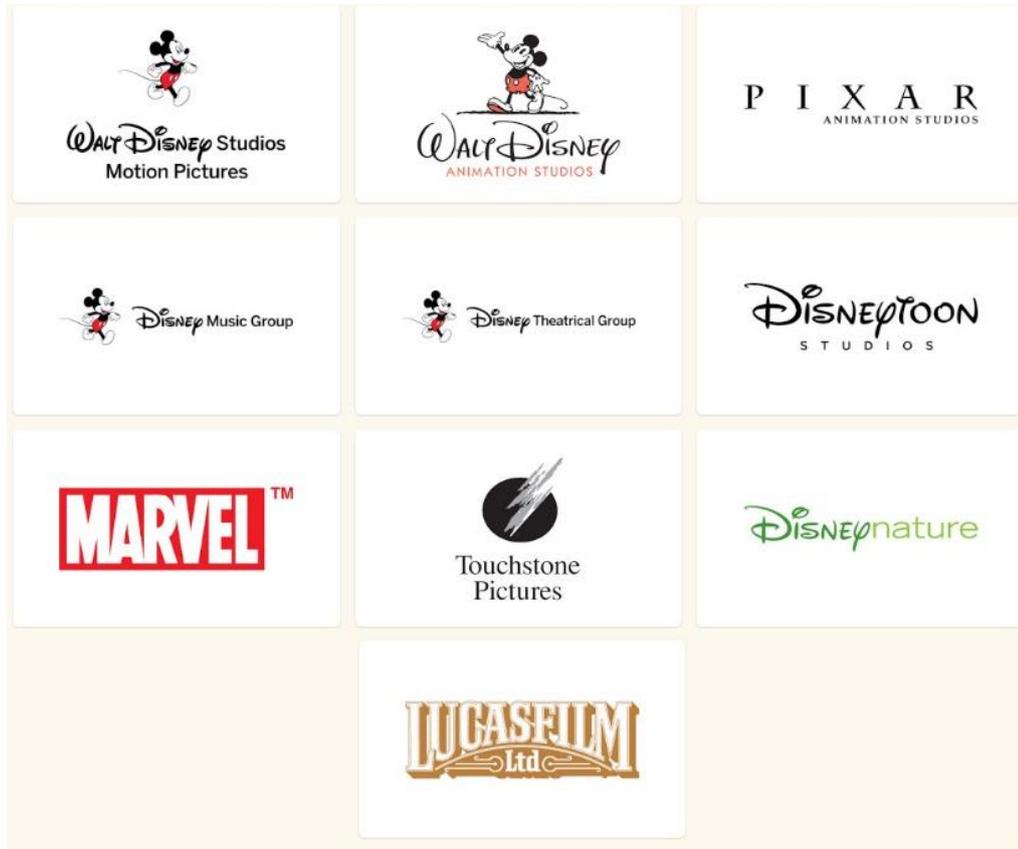
Figura 9 – Parques e resorts



Fonte: The Walt Disney Company (2016).

Nos estúdios (FIGURA 10) são produzidos filmes de diversos tipos, como desenhos, *live action*, entre outros, além de músicas e peças teatrais, segmentados em: *Walt Disney Studios Motion Pictures*, *Walt Disney Animation Studios*, *Pixar Animation Studios*, *Disney Music Group*, *Disney Theatrical Group*, *Disneytoon Studios*, *Marvel*, *Touchstone Pictures*, *Disney Nature* e *Lucas Film*.

Figura 10 – Estúdios Disney



Fonte: The Walt Disney Company (2016).

Dentre outros segmentos de negócios são os produtos de consumo e mídia interativa (FIGURA 11), compostos pela *Disney Consumer Products and Interactive Media*, *Disney Publishing Worldwide*, *Disney Store* e *Maker*. Estes são responsáveis por aplicativos, brinquedos, livros, jogos e até mesmo roupas, fazendo com que os personagens tornem-se físicos para os seus públicos (DISNEY, 2016).

Figura 11 – Produtos de consumo e mídia interativa



Fonte: The Walt Disney Company (2016).

Conforme os logotipos das marcas pertencentes *The Walt Disney Company* (FIGURA 7), podemos constatar que mesmos que todas os segmentos de negócios (FIGURA 8; FIGURA 9; FIGURA 10; FIGURA 11) estejam vinculados à marca-mãe, nem todos os empreendimentos possuem consigo a mesma identidade visual da organização, ou remetem-se a ela. Em contra ponto, muitas utilizam apenas a palavra “Disney”, o que para os públicos já o relacionam a organização.

De acordo com o relatório fiscal da Disney 2016, este foi o sexto ano consecutivo de resultados recordes desde 2013, e consideram este um grande ano, devido sua alta importância, pois foram acrescentado a organização duas conquistas: o retorno de *Star Wars* e a abertura do Shanghai Disney Resort. A primeira aquisição já rendeu à marca cerca de 2 bilhões de dólares em bilheteria. Alguns filmes da saga que estreiam em 2018 e o desenvolvimento dessas já estão em desenvolvimento. Enquanto, o novo *resort* já recebeu 4 milhões de convidados em seus quarto primeiros meses de operação (DISNEY, 2016).

Até o momento a organização lançou quatro filmes. Ambos venderam mais 1 bilhão de dólares somente em bilheteria mundial, são eles: *Star Wars*, o despertar da força; *Capitão América*, guerra civil; *Procurando Dory* e *Zootopia*. No entanto, há grandes expectativas para *Moana*, a nova princesa da Disney com estreia programada ainda para este ano (DISNEY, 2016).

Conforme o relatório fiscal de 2016, a organização espera um retorno mais robusto para os próximos anos, especialmente devido aos estúdios que possui. Ainda reitera que a gestão da empresa sempre foi desenvolvida visando ganhos em longo prazo, e que o desempenho e os resultados consistentes se remetem às estratégias, valor crescente da marca, grandes franquias e a capacidade de alavancar o sucesso criativo por toda a empresa. A *The Walt Disney Company* (2016, p. 5) afirma:

ao longo dos últimos anos, temos repetidamente expressado a nossa forte convicção de que a nossa carteira inigualável de valiosos negócios, marcas e ativos nos dá a mão mais forte e a melhor posição estratégica na indústria de mídia. Nosso desempenho sustentado demonstra claramente nossa capacidade de usar a força de nossos incríveis ativos para gerar valor e estamos extremamente

confiantes de que continuaremos a oferecer um crescimento significativo a longo prazo (DISNEY, 2016, p. 5, tradução nossa).²⁰

A *The Walt Disney Company* demonstra satisfação com os resultados obtidos em 2016, o que demonstra que as estratégias aplicadas em conteúdo de marca relacionada a abordagem equilibrada da alocação de capital, permite que a organização continue a gerar um crescimento sólido, enfatizando a confiança para um maior desenvolvimento durante os próximos anos (DISNEY, 2016).

No relatório financeiro da Disney de 2015, a organização afirmou que o total das ações ordinárias²¹ estavam no último trimestre fiscal deste mesmo ano em torno de 178.9 bilhões de dólares. Além de possuir até o dia 3 de outubro de 2015, em média 185 mil funcionários (DISNEY, 2015).

Enquanto o relatório anual de 1999 apresentou aos acionistas da Disney, na época possuía sete parques temáticos, sendo quatro ainda em construção; 27 hotéis que são constituídos de 36.888 quartos; dois navios de cruzeiro; 728 lojas; uma rede de rádio e televisão; dez emissoras de TV; nove canais internacionais; 42 estações de rádio; cinco grandes sites; um portal na internet (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Segundo matéria publicada no G1 (2016), a Disney teve um aumento de 9% do seu faturamento no primeiro semestre deste ano comparado ao anterior, rendendo o total de US\$ 28,2 bilhões em relação ao US\$ 25,8 bilhões de 2015. Robert Iger, o presidente e executivo-chefe da *The Walt Disney Company* afirmou em comunicado que os fatores que impulsionaram este bom desempenho se referem aos últimos filmes com recordes de bilheterias e também a abertura do parque e resort em Xanguai.

Segundo o *Brand Finance* (2016), site que através de pesquisa desenvolve o *ranking* das marcas mais valiosas em diversos segmentos, classifica a Disney (QUADRO 10) em três diferentes: as 500 marcas globais mais valiosas; as 25 marcas de mídia mais valiosas e as 500 marcas mais valiosas do EUA. Os valores apresentados são em milhões de dólares.

²⁰ Over the last several years, we've repeatedly expressed our strong belief that our unrivalled portfolio of valuable businesses, brands and assets gives us the strongest hand and the best strategic position in the media industry. Our sustained performance clearly demonstrates our ability to use the strength of our incredible assets to drive value and we are extremely confident that we'll continue to deliver significant long-term growth.

²¹ Dão ao seu detentor direito de voto nas assembleias de acionistas (BM&FBOVESPA, 2016).

Quadro 10 – Valor de Marca da Disney nos últimos anos.

Valor da Marca		
2016	USD 31,674	
2015	USD 30,698	
2014	USD 23,580	
Global 500 2014	Global 500 2015	Global 500 2016
Posição 27	Posição 19	Posição 20
US 500 2014	US 500 2015	US 500 2016
Posição 16	Posição 12	Posição 14
Media 25 2014	Media 20 2015	Media 20 2016
Posição 1	Posição 1	Posição 1

Fonte: Elaborado pela autora com base em Brand Finance (2016).

De acordo com o *Brand Finance* e o ranking *Brandirectory* (QUADRO 10), a *The Walt Disney Company* se estabeleceu com o seu valor de marca subindo durante os três últimos anos. No entanto, quanto ao posicionamento em relação as 500 empresas globais, a Disney teve um grande aumento de 2014 para 2015, entretanto em 2016 diminuiu a última posição. O mesmo ocorreu no posicionamento das 500 marcas dos EUA. Já em relação as empresas de mídia, mesmo quando em 2016 foi inserido mais 5 empresas a tabulação, a Disney permanece em primeiro lugar.

Conforme afirma Lipp (2014), há em torno de 11 mil hectares que constituem a *Walt Disney World*, o que em média 150 vezes o tamanho da *Disneyland* existente na Califórnia, possuindo 111 quilômetros quadrados, esta pode ser considerada uma cidade com o porte aproximado ao de San Francisco. Este é operado por 55 mil funcionários, sendo o maior empregador em um único local nos Estados Unidos. Em relação aos faturamentos da organização, desde 1945 a receita corporativa atinge uma média de 16% anuais, no entanto, nos últimos 15 anos as ações obtiveram o retorno anual de 24%. Em 1999, o faturamento estava em US\$ 24 bilhões, sendo

destes mais de US\$ 6,1 bilhões foram produzidos pelos parques (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Com o intuito de discorrer mais sobre esta organização, apresentamos a seguir uma breve biografia de seu fundador, Walter Elias Disney, contendo aspectos que consideramos importantes para o desenvolvimento da *The Walt Disney Company*, bem como seus sonhos, desejos e aspirações para o futuro da organização e como se tornaram realidade mesmo após o seu falecimento.

4.2.2 A história por trás da magia

Walter Elias Disney, o criador do Mickey Mouse, fundador da Disneylândia e da Walt Disney World (FIGURA 12) nasceu em 5 de dezembro de 1901 em Chicago (D23, 2016). Stewart (2015) cita que Walt sempre gostou de divertir as pessoas para que elas tivessem momentos agradáveis e desde que ele aprendeu a segurar um lápis passou horas desenhando. Seus primeiros desenhos foram vendidos a um vizinho quando havia apenas sete anos de idade, Walt também colaborava com o jornal da escola com desenhos e fotografia, a noite frequentava a *Academy of Fine Arts* (D23²², 2016).

Figura 12 – Walter Elias Disney



Fonte: D23 (2016)

Durante o outono de 1918, Walt tentou se alistar para o serviço militar, no entanto foi rejeitado pelo fato de ter apenas 16 anos, logo após ingressou a cruz

²² Fã-clube oficial da Disney promovido pela própria organização (D23, 2016).

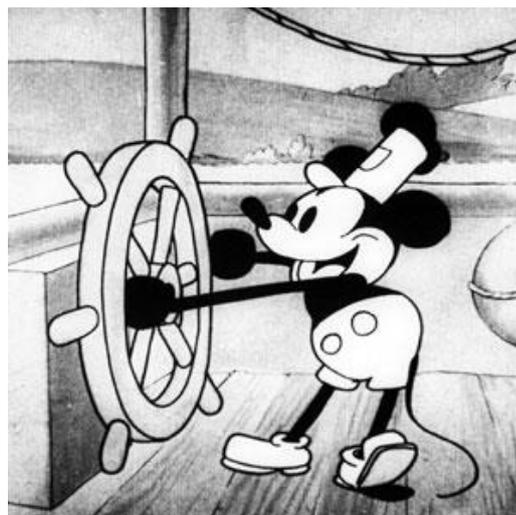
vermelha para dirigir ambulâncias durante a guerra, o fato é que sua ambulância ao invés de estar camuflada, era coberta de desenhos; em 1920 aos 18 anos, após retornar da guerra ele foi para Kansas/EUA, onde iniciou sua carreira de cartunista, criou e comercializou os primeiros desenhos aprimorando a técnica *live-action* e animação (D23, 2016).

Em agosto de 1923, Walt deixou Kansas para se mudar a Hollywood, o seu irmão Roy morava na Califórnia, então os irmãos Disney construíram na garagem uma câmera, e logo, receberam um pedido para a animação de “*Alice Comedy*” (D23, 2016). A Disney Institute salienta (2011, p. 119):

um garoto em uma garagem. Foi assim que muitas lendas dos negócios contemporâneos. Apple Computer, Amazon.com e Cisco Systems, todas começaram na garagem da casa de seus fundadores. Walt Disney também já foi um garoto em uma garagem.

Em 1928 foi criado um dos personagens mais famosos de Walt Disney, o Mickey Mouse (D23, 2016). Segundo Stewart (2015, p. 17): “Walt Disney se baseou em Charlie Chaplin para fazer o Mickey Mouse”. O desenho do camundongo estreou em 18 de novembro do mesmo ano em Nova York; *Crazy Plane* (FIGURA 13) foi o primeiro desenho animado sonoro de todo o mundo (IBIDEM, 2016).

Figura 13 – Mickey no seu primeiro filme: *Crazy Plane*.



Fonte: Desenho - *Crazy Plane* (1928).

Conforme Stewart (2015), o Mickey Mouse daquela época (FIGURA 13) é diferente do que conhecemos atualmente, as mudanças percebidas estão

relacionadas à fisionomia, pois o primeiro era magro, havia um rabo longo e rosto fino, e até mesmo sua personalidade foi alterada, já que este de 1928 não era um bom exemplo a ser seguido. Segundo o referido autor: “Walt Disney sempre estava em busca da próxima grande ideia, indo até o limite do que poderia ser feito nos desenhos animados” (STEWART, 2015, p. 52).

Até aquele momento as animações possuíam curta duração eram apenas alguns minutos, então Walt decidiu fazer um longa-metragem de desenhos. Geralmente nos cinemas, as crianças ficavam assistindo uma sequência com diversos curtas-metragens do Mickey Mouse. Sendo assim, ele partiu do pressuposto que também assistiriam animações mais longas, no entanto, estas precisam ter mais do que essência das demais animações, o humor, elas precisavam de romance, drama e emoção (STEWART, 2015).

Segundo o D23 (2016), os maiores filmes de animação da indústria cinematográfica foram criados no ano de 1932, como Flores e Árvores no qual Walt ganhou o primeiro de seus diversos prêmios, ainda nesse ano surgiram filmes como A Branca de Neve e os Sete Anões. Este havia tudo que Walt almejava, e recebeu um prêmio em especial, o Oscar acompanhado de sete miniaturas (FIGURA 14) o que remete aos personagens do filme (STEWART, 2015).

Figura 14 – Walt Disney e Shirley Temple e o Oscar da Branca de Neve e os Sete Anões.



Fonte: Disney Wiki (1938).

Nos cinco anos seguintes, foram lançados outros clássicos, como Pinóquio, Dumbo e Bambi (D23, 2016). Walt fora indicado para 64 prêmios na academia, considerado um recorde, ao total ele ganhou 32 estatuetas, sendo o maior número da história (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Segundo Lipp (2014), o sonho de Walt Disney em 1955 era criar um mundo de fantasia, onde todos pudessem se divertir como uma família, já que a maioria dos parques daquela época não oferecia este ambiente. No entanto, a morte do idealizador em 1966 impôs novos desafios a realização deste objetivo. Roy Disney solicitou que fossem elaborados novos materiais de orientação para os funcionários, o novo livro foi chamado de *The Walt Disney Traditions at Disneyland*²³, os membros do elenco estavam cientes da importância que dessem continuidade às filosofias de Walt Disney deixou para a empresa.

Segundo o Disney Institute (2011), os funcionários que auxiliaram Walt a construir a *Disneyland* eram especialistas em animações, e consideravam os cenários como parte integral do parque. O objetivo era que o local fosse um filme vivo, no qual os convidados pudessem vivenciar situações nele, fazendo-se assim que ingressem na experiência, e para tanto todos os detalhes reafirmam a história que está a ser contada. Em 1964, em uma entrevista Walt contou a uma repórter:

o parque significa muito pra mim. É algo que nunca estará terminado, algo que eu possa continuar desenvolvendo, continuar ajustando e expandindo. Ele é vivo. Ele será uma coisa viva e vibrante que precisará de mudanças. Quando você conclui uma animação e a passa para o technicolor, o trabalho acaba. A Branca de Neve é um trabalho acabado pra mim. Eu acabei de terminar um filme *live action*, ele foi concluído algumas semanas atrás. Acabou. Não dá mais para mudar. Tem coisas nele que eu não gosto, mas não posso fazer nada a respeito. Eu quero algo vivo, algo que possa crescer. O parque é isso. Eu não apenas posso acrescentar coisas, como até mesmo as árvores continuarão crescendo. A coisa ficará cada vez mais bonita a cada ano. E o parque melhorará à medida que eu descobrir do que o público gosta. Eu não posso fazer isso com um filme; ele está acabado e imutável antes de eu poder descobrir se o público gosta ou não dele. (DISNEY INSTITUTE, 2011, p. 122).

Então, durante a construção Walt, e posteriormente Roy e os membros seguiram o processo de melhoria contínua pelo parque, como nunca fosse ser finalizado, e esta ainda é uma parte importante na cultura Disney, quando algo pode-

²³ As Tradições de Walt Disney na Disneylândia (LIPP, 2014, p. 84).

se melhorar algo, é feito (DISNEY INSTITUTE, 2011). Em 1996 o fundador afirmou: “eu não quero que o público veja o mundo no qual vivem enquanto estiverem no parque [...] eu quero que eles sintam que estão em outro mundo” (IBIDEM, 2011, p. 91).

Segundo Lipp (2014, p. 26): “os valores e o senso de humor de Walt Disney moldaram a Disneylândia”. Roberts (2004) reconhece que um dos princípios que guiaram Walt Disney foi compreender que o passado, presente e futuro são entrelaçados. Auxiliando na construção da *Disney Corporation*, e isso a partir de uma animação sobre um camundongo.

Segundo Lipp (2014), Walt era detalhista. A Disney World foi desenvolvida através da atenção aos diversos detalhes, os *resorts*, por exemplo, são construídos através de uma história e os aspectos são minuciosamente pensados, e até as maçanetas e lixeiras ecoam tal história (DISNEY INSTITUTE, 2011). Ao que se refere na visão do D23 (2016) sobre o fundador da *The Walt Disney Company*:

Walt Disney é uma lenda, um herói popular do século 20. Sua popularidade em todo o mundo foi baseada nas ideias que seu nome representa: imaginação, otimismo e sucesso [...] Walt Disney fez mais para tocar os corações, mentes e emoções de milhões de americanos que qualquer outro homem no século passado. Através de seu trabalho, ele trouxe alegria, felicidade e um meio universal de comunicação para as pessoas de todas as nações (D23, 2016, tradução nossa)²⁴.

As pessoas vêm à Disneylândia com o intuito de criar alegria, esta é uma maneira de esquecerem de frustrações diárias, ou seja, pensar na alegria para os outros e preservar um ambiente de fantasia e magia, assim foi possível realizar o sonho de Walt Disney de desvincular o problemático mundo exterior da atmosfera da Disney, o que consecutivamente garante a alegria dos convidados (LIPP, 2014).

Contudo, compreendemos que de fato o papel de Walter para tornar a Disney o que ela é atualmente foi de grande importância, pois mesmo após sua morte,

²⁴ Walt Disney is a legend, a folk hero of the 20th century. His worldwide popularity was based upon the ideas which his name represents: imagination, optimism and success [...] Walt Disney did more to touch the hearts, minds and emotions of millions of Americans than any other man in the past century. Through his work, he brought joy, happiness and a universal means of communication to the people of every nation.

todos os funcionários e gestores permaneceram acreditando no seu sonho pessoal, de criar “o lugar mais alegre da terra”.

4.3 A MAGIA PRÁTICA E A EXPERIÊNCIA

Field (2001) afirma que um roteiro geralmente é sobre uma pessoa, em algum lugar vivendo “a sua coisa”, todas as histórias possuem personagens que enfrentam obstáculos com o intuito de alcançar algum objetivo. Os personagens possuem desejos e é durante o processo de negociação entre o que se quer e as dificuldades, que ocorre o desenrolar da narrativa, os protagonistas são os veículos da história, o que conduz os acontecimentos e geram empatia com os espectadores (MOISÉS, 2006).

Para Cogo (2012, p. 85), as narrações não pretendem simplesmente transmitir um acontecimento, mas tem o intuito de envolver os ouvintes, bem como estimular respostas dos mesmos e ainda complementa: “o ouvinte, longe de ser um receptor passivo, é levado a um estado de reflexão ativa ao dar suas próprias conexões e significados ao relato evocado”.

Segundo Porto (E2), no contexto da *The Walt Disney Company* ao que se refere a integração entre histórias (filmes) e experiências (parques), esta é percebida especialmente para os turistas vindos do exterior que visitam os parques, o engajamento com a marca geralmente começa através dos filmes e quando há a oportunidade de vivenciar tais momentos com os personagens, é um acontecimento que a entrevistada define como: *encantador*. Sendo assim, a união destes aspectos é essencial. No que se refere ao desenvolvimento de vínculos, o *storytelling* pode ser considerado um meio despertar emoções, bem como inspirações (TERRA, 2012).

No entanto, Tuchtenhagen (E1) ressalta que não necessariamente o vínculo pela marca comece através dos livros e filmes, por vezes, ao visitar os parques é possível conhecer atrações no qual não se sabe sobre a história daqueles personagens e após o retorno da viagem busca-se compreender melhor sobre tal narrativa. O entrevistado (E1) certifica a importância:

o filme trabalha com a questão da imaginação, aonde tu te imagina como telespectador fazer parte daquilo e no momento que tu consegue colocar isso pra dentro de um parque é como se realmente

tu estivesse dentro daquele livro. Os cenários são iguais, a magia, a música que vai entrando e te contagiando, são as sensações do tato de poder encostar naquilo que se viu na TV e no sonho, é poder falar com o teu personagem.

Por tanto, ambos os entrevistados consideram que a integração entre *storytelling* e experiência (FIGURA 15) foi e ainda é importante para o sucesso da organização, apesar de compreender que são elementos distintos e indissociáveis. Com base no que abordamos até o momento, é possível afirmar que a Disney ao decorrer dos anos passou de uma experiência passiva (filmes), para uma ativa (parques).

Figura 15 – Integração entre *storytelling* e experiência



Fonte: Getty Images (2016)

A possibilidade de ter personagens animados, vistos anteriormente somente em desenhos, filmes e livros, ao vivo diante dos consumidores (FIGURA 15), de acordo com um dos princípios das *lovemarks* que se remete ao contar grandes histórias, possibilita aos convidados do parque gerar novos significados, conexões, bem como evocar sensações, sentimentos e emoções; e de demonstrar que a organização compreende os desejos e sonhos de seus públicos e que estes podem se tornar realidade (ROBERTS, 2004). Ao atender esses anseios, a *The Walt Disney*

Company conquista seus consumidores como seres humanos plenos, concebendo a existência sua alma, coração e espírito (KOTLER, 2010).

Conforme Vincent (2005), os personagens fictícios possuem vantagens e desvantagens. O primeiro aspecto se refere sobre que estes podem ser criados para se adaptar às necessidades da marca e pertencem a ela. Já o segundo estão relacionados com o fato de que os mesmos podem-se de desgastar com facilidade. Entretanto, estes exigem atenção constante para que não desgaste o público (IBIDEM, 2005).

Para a Disney, através da representação dos personagens, os espectadores conseguem sentir as emoções. Através das características que compõem a personalidade, bem como os conceitos que personificam o enredo, como a maldade, preguiça e determinação e o público tende a envolver-se com eles e posteriormente se identificar (PINNA, 2006).

Dentre os personagens fictícios mais conhecidos é o Mickey Mouse, que se tornou um agente da marca *The Walt Disney Company*, ele desempenha este papel por mais de 75 anos. Quando foi apresentado em 1928, obteve uma fama instantânea como um ser comum, modesto e caprichoso, manifestado na forma de um ratinho (VINCENT, 2005). No entanto, a sua personalidade nem sempre foi a mesma, conforme ilustrado por Finch (1973, p. 83-84) ao analisar a evolução do comportamento do camundongo:

o Mickey Mouse que surgiu nos cinemas no fim dos anos 20 não era, absolutamente, a personagem bem comportada familiar à maioria de nós hoje em dia. Era malévolo, para dizer o mínimo, e chegava mesmo a exibir rasgos de crueldade. Mas Mickey logo 'limpou' sua atuação, deixando apenas à especulação e aos mexericos sua relação não resolvida com Minnie. [...] Tornara-se virtualmente um símbolo nacional e, como tal, dele se esperava um comportamento exemplar em todas as ocasiões. Se por vezes saía da linha, logo chegavam ao estúdio algumas cartas de cidadãos e organizações que sentiam ter nas suas mãos o bem-estar moral da nação. [...] No final, ele seria pressionado a assumir o papel de homem reto.

Silva e Figueiredo (2016) elaboraram os perfis das princesas da Disney (QUADRO 11) a partir de informações no site *The Charming World of Disney Princess* (DISNEY, 2014), as informações disponibilizadas pelas autoras esboçam o

perfil de cada uma das onze das personagens, bem como sua representação feminina.

Quadro 11 – Perfil das princesas da Disney

Filme	Princesa	Qualidade	Atributos
Branca de Neve e os Sete Anões (1937)	Branca de Neve	Crédula, dócil, bonita e bondosa.	Ela nunca se queixa do modo com que a madrasta a trata; sente grande prazer em limpar e cozinhar para os sete anões e espera pelo dia em que seu príncipe virá.
Cinderela (1950)	Cinderela	Gentil e afável, ela possui senso de humor perspicaz.	Maltratada pela madrasta e pelas meias-irmãs, Cinderela se mantém forte em mente e espírito, firmando-se em seus sonhos.
A Bela Adormecida (1959)	Aurora	Possui graça natural e despreocupada, espírito alegre e simples.	Aurora deseja conhecer aquela pessoa especial e descobrir as maravilhas do amor verdadeiro
A Pequena Sereia (1989)	Ariel	É independente, impulsiva e aventureira.	Ariel está determinada a seguir seus próprios sonhos – não os de outra pessoa – e ela corajosamente arrisca tudo
A Bela e a Fera (1991)	Bela	Inteligente, encantadora, prática e sincera, ela é suscetível ao amor desmedido e à coragem. Com espírito e beleza, é capaz de ver além das aparências.	Toma o lugar de seu pai e abre mão de sua própria liberdade
Aladdin (1992)	Jasmine	Dona de uma beleza exótica e ardente, Jasmine é também uma jovem mulher forte e independente.	É perfeitamente capaz de resolver a situação ela mesma – rejeita pretendentes ricos e mimados e escapa para o mercado sozinha.
Pocahontas (1995)	Pocahontas	Jovem brincalhona, de espírito livre, corajosa e aventureira.	Ela sempre procura o caminho certo para ela mesma.
Mulan (1998)	Mulan	Uma irrepreensível <i>tomboy</i> ²⁵ .	Consegue, ao seguir seu próprio caminho, que sua coragem, sua inteligência e seu espírito tragam honra para si e sua família.
A Princesa e o Sapo (2009)	Tiana	Empreendedora brilhante e despachada	Sonha um dia abrir seu próprio restaurante em Nova Orleans.

²⁵ Tomboy é uma expressão da língua inglesa utilizada para fazer referência “a garotas que fazem coisas que são tradicionalmente consideradas coisas que meninos gostam” (SILVA, FIGUEIREDO, 2016, p. 5).

Enrolados (2010)	Rapunzel	Representa a garota contemporânea com um real equilíbrio de doçura e positividade.	Rompe as barreiras da torre em que está confinada, encorajada por sua natureza altamente curiosa e seu senso de aventura.
Valente (2012)	Merida	Adolescente cabeça-dura, de cabelo e espírito vibrantes e indomáveis.	Luta para assumir o controle de seu próprio destino. Possui habilidades atléticas como arqueira e espadachim

Fonte: Silva e Figueiredo (2016, p. 4-5).

As representações de modelo feminino retratadas (QUADRO 11) tendem a ser reguladas por discursos, que envolvem a construção de significados, o que auxilia na construção como filmes, videocliques, propagandas, entre outros, a fornecerem as descrições, tanto textuais quanto visuais do que é pertinente em relação a personalidade, aparência, condutas e relacionamentos afetivos (FREIRE, 2005). Freire (2005) ainda afirma que são as representações que dão sentido às vivências humanas, bem como o que os mesmos pretendem se tornar. Para Woodward (2000 apud FREIRE, 2005, p. 21): “os sistemas de representação constroem os lugares a partir dos quais os indivíduos podem se posicionar e a partir dos quais podem falar”.

Para Gade (1998), os meninos tendem a gostar e adotar os personagens como modelo de comportamento. Essencialmente, os que apresentam a resistência infantil em relação à autoridade adulta, pois permitem às crianças a libertação de seus conflitos. Conforme a exemplificação (IBIDEM, 1998, p. 188): “Peter Pan, por exemplo, é uma criança que não cresce nunca, num país onde tudo lhe é permitido e onde o vilão é um adulto ridicularizado, o Capitão Gancho” (GADE, 1998).

A narração de eventos pessoais proporciona ao público gerar intimidade com os personagens, bem como compartilhamento e identificação, criando uma relação de confiança com o narrador, sendo assim, as histórias tendem a despertar empatia e aguçam a capacidade do indivíduo de se imaginar no lugar de outra pessoa e sentir o mesmo que o personagem (COGO, 2012).

Segundo Tuchtenhagen (E1), os filmes trabalham imaginação e anseio de poder vivenciar tais narrativas nos parques é como estar dentro das próprias histórias (FIGURA 16). Pois, até os cenários são iguais, a música auxilia a contagiar, e poder tocar e conversar com as princesas, por exemplo, é vivenciar a história,

ocorre a transição de espectador para personagem, onde imaginário se torna real e ambos se complementam e conseqüentemente uma gera desejo para a outra.

Figura 16 – Encontro com a princesa Aurora, a Bela Adormecida.



Fonte: The Walt Disney Company (2016).

De acordo com Carrilho e Markus (2014), as histórias fazem com que os telespectadores se insiram no conto (FIGURA 16) possibilitando empatia, amizade e companheirismo. Pois, os consumidores se projetam nas narrativas, convencendo sua mente que também estão passando por aquelas situações vivenciadas pelos personagens (VICENT, 2005). Para Roberts (2004), as emoções estão nas pessoas como ideias, inspirações e experiências. Sendo assim, a marca quando emocional atinge este patamar quando se comunica com os indivíduos no nível dos sentimentos, gerando assim relacionamentos duradouros (GOBÉ, 2002).

Além dos personagens, os lugares em que se passam as histórias também são indispensáveis para a sua caracterização (FIGURA 17), na medida em que esta não poderia se passar em nenhum outro lugar. Assim como, os artefatos dos personagens que são artigos únicos utilizados por eles, além das instituições que tendem a ligar a ficção ao mundo real conforme a narrativa mimetiza o mundo que os espectadores vivem (PALÁCIOS, 2014).

Figura 17 – Buzz Lightyear na *Tomorrowland*

Fonte: The Walt Disney Company (2016).

De acordo com Porto (E2), ao visitar a área das princesas, é improvável que se encontre o personagem de Toy Story, Buzz Lightyear (FIGURA 17), pois o astronauta fica em outro local do parque, no caso na *Tomorrowland*. Assim, a Disney evita que ocorra a quebra entre cenários, para que as histórias que estão sendo contadas em tais setores não sejam distorcidas ou quebradas, evitando uma inconsistência no que está sendo apresentado.

No que se refere aos cenários das narrativas, não podemos deixar de abordar o uso das cores, pois remetem aos fatores de atenção que desperta sensações que estas transmitem. Os humanos são sensíveis aos efeitos das cores, percebemos as como quentes ou frias, pesadas ou leves, calmantes ou estimulantes. Estas também são estímulos físicos e visuais, além de psicológicos (GADE, 1998). Para Gobé (2002, p. 126): “a cada instância, a associação de cores permite a identificação e o despertar de imagens e emoções específicas. A cor, entre todos os outros elementos, é um veículo crucial dessa experiência”.

Tuchtenhagen (E1) acredita que o amor que a marca trabalha constantemente se estabelece na infância e começa com os filmes, desenhos, personagens, sendo um contato de televisão e espectador, livro e criança. Estas histórias também fazem parte do imaginário e da fantasia, onde se pode ser o que quiser, desde príncipes, princesas, piratas e tantos outros personagens, e quando

há a oportunidade de se conhecer os parques e vivenciar a magia. O entrevistado exemplifica que:

a Disney consegue tocar e achar este vínculo, porque a considero uma marca muito abrangente, ela trabalha com muitos aspectos também da atualidade e de um mundo paralelo, mas esse mundo se assemelha ao nosso mundo em questão de sentimentos, desejos e de viver em algum lugar melhor.

Para Porto (E2), estes vínculos ocorrem por outra forma, através dos mínimos detalhes, pois quando se refere a *The Walt Disney Company* tudo tem a capacidade de surpreender e de estar presente em todos os lugares, de serem onipresentes, pois até a comida é em formato do Mickey na *Walt Disney World*. Além, da capacidade da organização de se perpetuar por diversas gerações, a entrevistada acredita que isso ocorre devido a transmissão, pois sempre que as pessoas gostam de algo elas procuram disseminar para as outras, podendo também se apropriar do *storytelling*. Para tanto, Kotler (2010) aponta que o processo de se tornar fiel à marca está predominantemente ligado a questões emocionais.

No que se remete à lealdade, Gade (1998) afirma que toda comunicação tem consigo uma carga emocional, capaz de gerar sensações como curiosidade e expectativas. Para tanto, Tuchtenhagen (E1) acredita que a Disney consegue acompanhar os diversos momentos da vida de um indivíduo, e se eventualmente não conseguir, ela tem a capacidade de gerar nostalgia ao se recordar de uma situação da infância, ou algum momento que a marca estava presente. O entrevistado (E1) esclarece:

quando a marca consegue criar um acompanhamento na vida. Por exemplo, tu vai crescendo e as coisas vão mudando, e a marca também vai mudando [...]ela vai acompanhando o teu crescimento emocional e racional. No entanto, quando ela não acompanha ela gera uma sensação de nostalgia, aquela marca que se fez presente num momento muito importante na tua vida [...] mas em determinado momento aquilo surge e tu se lembra [...] Parece que todo aquele amor, lealdade e carinho que teve em determinado momento da vida, volta com tudo. De chegar ao fato de ir para o YouTube pesquisar alguma coisa e querer reviver aquele momento bom.

Antonioni (1947 apud MARTIN, 2005) denomina a cor como uma relação entre o objeto e estado psicológico do espectador, este processo também se refere no âmbito que ambos sugestionam reciprocamente. Sendo assim, podemos

compreender que as cores influenciam as pessoas na mesma medida que as influenciam (ANTONIONI, 1947 apud MARTIN, 2005).

Segundo Pinna (2006), a Disney buscou constantemente estar à frente dos seus concorrentes, e o foi o Walt que obteve a honra de lançar o primeiro filme de animação em cores, o *Flowers and Trees* (1932), que utilizava o sistema de *Technicolor*. Após a construção deste curta-metragem, a *Walt Disney Studios* começava naquele momento a era dos filmes animados coloridos e construíram então, um mercado para estas obras. Beck (2004 apud PINNA, 2006, p. 61), cita a importância da revolução das cores para as animações:

technicolor trouxe um novo olhar para os filmes animados dos anos 1930s. A depressão fazia tudo parecer cinza — portanto, deliciosos vãos multicoloridos de fantasia criados pelos animadores de Hollywood eram bem-vindos e recompensados. [...] O público estava ofuscado pelas novas técnicas em desenvolvimento, pelas narrativas mais sofisticadas e pelas visualidades avançadas. [...] Criatividade, arte e sucesso comercial pareciam trabalhar juntos durante este período. O destaque desta era, *Branca de neve e os sete anões*, de Walt Disney, é um incrível longa-metragem, e influenciou a forma da animação pelo resto do século. Seu impacto foi sentido no mundo todo, e deu aos filmes animados um novo status. (BECK, 2004, p. 54)

De acordo com Freitas (2007), as cores que produzem e estimulam sensações, as que são classificadas como quentes representam o calor, proximidade, opacidade, secura e densidade. Enquanto, em contraste aquelas denominadas como frias parecem transmitir percepções de frio, leveza, distantes, transparentes, úmidas, aéreas e calmantes (FREITAS, 2007).

Porto (E2) cita e remete o aspecto das cores e a sua importância, referente às placas de trânsito que levam até o parque da Disney em Orlando/EUA. A organização constatou que uma das dificuldades dos visitantes era que se perdiam até chegar ao local, sendo assim, a solução proposta foi uma pesquisa de cores. A entrevista (E2) conta:

em uma época, eles enfeitaram os parques com fitas e pedaços de panos de diversas cores chamativas e durante a saída ou uma caminhada no parque alguém te perguntava quais eram as cores que tu tinha mais visto. Então naquela pesquisa, identificaram que a cor que as pessoas mais viam era o roxo, e hoje as placas são roxas. Há um cuidado nas mínimas coisas.

Para uma melhor compreensão sobre a representação que as cores possuem sobre as histórias (FIGURA 18) que demonstram esta relação das animações da Disney e as principais cores utilizadas nos exemplos Aladdin (1992) (FIGURA 19). O Rei Leão (1994) (FIGURA 20) e Frozen (2014) (FIGURA 21), que são capazes de caracterizar os locais, gerar identificações e despertar sentimentos (GADE, 1998; GOBÉ, 2002; PALACIOS, 2014).

Figura 18 – Paletas de cores dos filmes Aladdin (1992), O Rei Leão (1994) e Frozen (2014).



Fonte: O artista Hyo Taek Kim (2015).

O filme retrata a história de um jovem árabe chamado Aladdin (FIGURA 19) e seu amigo Abu, o conto narra as diversas tentativas de resgatar a princesa Jasmine e conquistá-la. No entanto, inesperadamente ele ganha uma ajuda de um gênio ao encontrar uma lâmpada mágica. Em seguida, discorre a narrativa de aventura amorosa vivida sobre um tapete mágico (DISNEY, 2016).

Figura 19 – Paleta de cores aplicada em uma cena do filme Aladdin (1992).



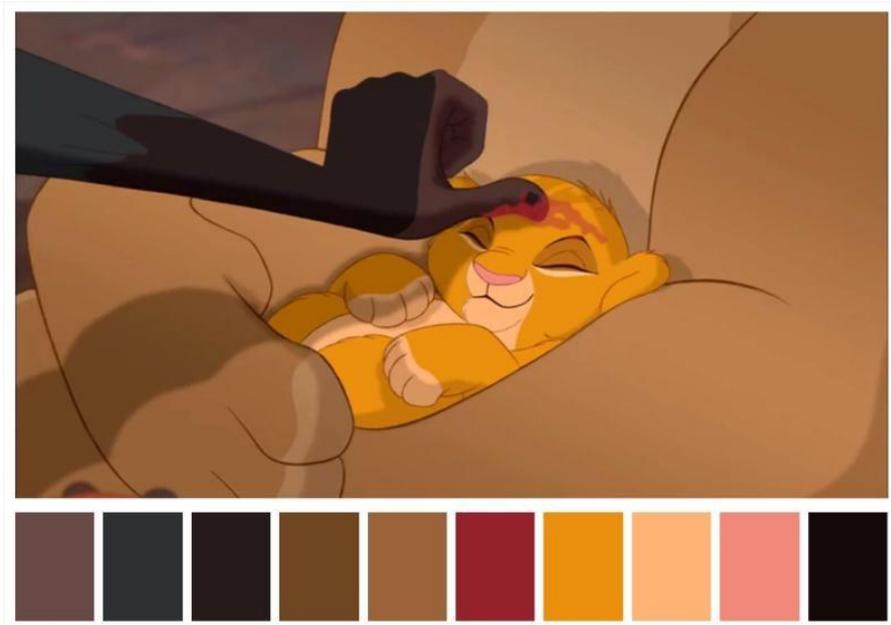
Fonte: CINEMAPALETTES (2015).

De acordo com a cena apresentada (FIGURA 19) do filme do Alladin (1992), podemos ter algumas percepções como o romantismo presente na cena. Neste caso, entendemos que o céu azul estrelado atrás dos personagens é uma das cores que comunicam tal ideia. Além de fatores, como a troca de olhares dos protagonistas da narrativa.

O Rei Leão (FIGURA 20) conta a história de Simba, um filhote de leão que tem o seu pai Mufasa assassinado e o reino tomado por seu tio malvado Scar e se vê obrigado a fugir para sobreviver, nesta viagem ele encontra dois amigos Timão, um suricato e Pumba, um javali. Após adotar um estilo de vida diferenciado baseado na filosofia *Hakuna Matata*²⁶ e negligenciar suas responsabilidades com seu povo, ao reencontrar Nala, uma amiga de seu passado, ele retorna para tomar o seu trono (DISNEY, 2016).

²⁶ De acordo com o filme, a expressão africana significa sem problema (O REI LEÃO, 1994).

Figura 20 – Paleta de cores aplicada em uma cena do filme O Rei Leão (1994).

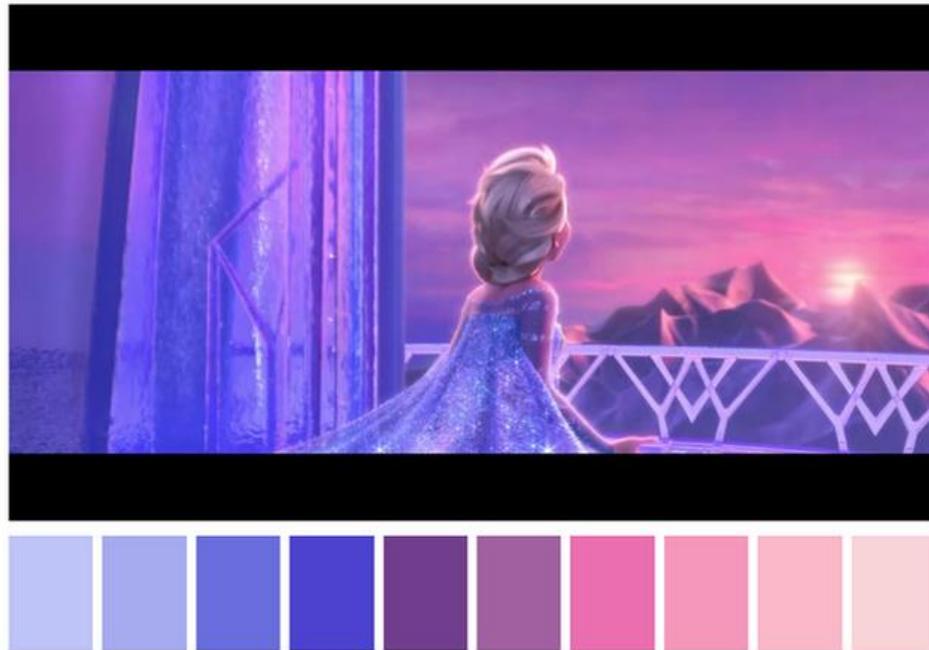


Fonte: CINEMAPALETTES (2015).

Na cena (FIGURA 20) Simba recém-nascido é apresentado aos animais do reino de seu pai. O filme, segundo os roteiristas, se passa em regiões da África (DISNEY WIKI, 2016), esta ideia é reproduzida pelo cenário representado pela savana, o que nos leva a compreender sobre os tons avermelhados da palheta de cores das imagens (FIGURA 18).

Uma das histórias (FIGURA 21) que foram recordes em bilheteria para a Disney, retrata sobre duas irmãs princesas, que devido a problemas na narrativa, acabam perdendo o vínculo de amizade ao decorrer do filme. Anna parte em uma jornada ao lado de seus amigos para encontrar sua irmã Elsa, que possui poderes capazes de congelar objetos. O conflito do conto é relacionado ao objetivo das irmãs de impedir que o reino deixado por seus pais ser invadido e destruído. Sendo assim, ambas protagonistas voltam se relacionar para lutar com os contratemplos (DISNEY, 2016).

Figura 21 – Paleta de cores aplicada em uma cena do filme Frozen (2014).



Fonte: CINEMAPALETTES (2015).

Neste conto (FIGURA 21), a importância da cor se remete ao fato de uma das protagonistas, Elsa, possui poderes de congelar objetos. O nome do filme, ao contrário de algumas histórias, não se remete ao nome das personagens, mas sim sobre tais habilidades que uma das princesas possui, sendo ele *Frozen*, que da expressão inglesa significa congelado.

Os sons são necessários para o desenvolvimento do clima da história e a construção do humor, o mesmo se conecta facilmente com os circuitos emocionais, sendo assim, esta é capaz de despertar emoções e sentidos (LINDSTROM, 2007). Segundo o referido autor (IBIDEM, 2007, p. 117): “a música se tornou trilha sonora das nossas vidas. Relacionamos canções a momentos especiais e somos inundados por memórias, quando a melodia certa paira no ar”. Uma exemplificação do potencial dos sons vinculados ao *storytelling* é a estreia de “Os três porquinhos” que ocorreu em 1933, a música tema apresentada era “quem tem medo do lobo mau?”, e como relatado os espectadores saíram dos cinemas cantando e assobiando a trilha sonora (STEWART, 2015).

Conforme Gobé (2002), o efeito do som é imediato sobre lembranças e emoções pessoais. Uma música pode impulsionar uma hierarquia incontável de associações no cérebro. Além de não somente estimular, mas também permitir a

identificação sobre o que se refere (GOBÉ, 2002). Para Nassar (2014), os sentidos como, sons, cheiros, visão, gosto e tato se associam como senhas que auxiliam através de experiências o acesso à subjetividade humana, que representa as memórias mais profundas dos indivíduos. Conforme Lindstrom (2007, p. 84) afirma sobre as músicas e a Disney:

músicas temáticas e canções facilmente identificadas, cantadas por personagens amados e reconhecidos são parte essencial da experiência na Disney World. A algaravia já ouvida na entrada principal e a música ritmada que acompanha as caminhadas ajudam a monitorar o humor dos visitantes.

A mediação tecnológica existente nas artes facilita a conexão entre elementos sonoros e visuais, buscando associações entre os sons e as demais formas de arte. Tal vínculo trouxe propostas de outras áreas para dentro dos repertórios musicais (IAZETTA, 2009). Para Chion (2011, p.14), há duas formas dos sons criarem uma emoção específica aos fatores relatados em uma determinada situação:

numa das formas, a música exprime diretamente a sua participação na emoção da cena, dando o ritmo, o tom e o fraseado adaptados, isto evidentemente em função dos códigos culturais da tristeza, da alegria, da emoção e do movimento. “(...)” Na outra, pelo contrário, a música manifesta uma indiferença ostensiva relativamente à situação, desenrolando-se de maneira igual, impávida e inexorável, como um texto escrito.

Para Magalhães (2014), as novas formas de narração não vem de maneira pura ou intactas, elas estão associadas às memórias e experiências daqueles que as contam, a mesma está vinculada com diversos significados ao ser reproduzida. A autora exemplifica:

essa negociação da narrativa com o consciente e o inconsciente não para por aí. Além dos desdobramentos naturais da memória puxando o contar da história da experiência vivida em determinada organização, vamos nos debater com a negociação também consciente do que será publicizado (MAGALHÃES, 2014, p. 96).

Em relação às experiências, Campbell (2009) define como necessárias para que ocorra o aprendizado da mensagem que está sendo passada. Para Matos (2010), o cérebro ao armazena com maior facilidade as narrativas, contos, depoimentos de experiência, pois estas despertam emoções, o que possibilita a

identificação e vinculação dos personagens com a trajetória do espectador (MATOS, 2010).

Para Tuchtenhagen (E1), os desejos e anseios pelas experiências, nascem e vão crescendo junto com o indivíduo, sendo possível que com o passar do tempo, esta paixão se torne cada vez mais forte (FIGURA 22), o entrevistado trabalha com isso e exemplifica: *eu não vendo Disney, eu vendo a realização de um sonho*. Para Roberts (2004), muitas vezes tal lealdade não podem ser quantificadas, bem como não podemos determinar sua natureza, este tipo de fidelidade apenas existe.

Figura 22 - *Storytelling* e experiência iniciado na infância



Fonte: The Walt Disney Company (2016)

Muitas crianças possuem a experiência (FIGURA 22) de ir aos parques da Disney e conhecer os personagens das suas histórias favoritas, acreditamos que tal processo contribui para o desenvolvimento de um futuro indivíduo fiel à marca. No que se refere a este tipo de interação, Gade (1998) sugere que a lealdade tende a se tornar maior conforme o pequeno consumidor vai crescendo, além de estar relacionado também com a quantidade de produto e serviços adquiridos por tal.

Tuchtenhagen (E1) acredita que o *storytelling* vinculado às experiências são fundamentais, pois auxiliam a ilustrar de forma mais lúdica a mensagem que a organização deseja passar aos consumidores, além de auxiliar na manutenção, bem como a prospecção de novos seguidores. Nesse aspecto, os entrevistados concordam, pois para Porto (E2) esta é a melhor maneira de demonstrar valores e a Disney faz isso frequentemente.

O processo de contar histórias é embasado em experiências de relacionamento humano, e proporciona o (re) conhecimento mútuo entre os indivíduos (MACHADO, 2004). Para Cogo (2012), a contação de história pode manifestar e desenvolver a imaginação, e até mesmo gerar um deslocamento de realidade, permitindo assim, estimular conexões e processos criativos. Conforme explana Matos (2010, p. 47 apud COGO, 2012, p. 112) sobre: “aparentemente ingênua, simples e encantadora, é poderosa porque sutil [...] ela cria ou reata laços sociais e afeto, porque reatualiza na comunidade a experiência da unidade, do destino comum de todos os seres sobre a terra”.

A atenção aos detalhes (FIGURA 23) está presente em todos os empreendimentos da Disney, este comportamento é inerente dos animadores devido a arte, e esta é uma tradição mantida até hoje, com isso, contribui-se para (DISNEY INSTITUTE, 2011, p. 53): “a busca de um espetáculo interrompido é uma força impulsionadora na organização. A história é um conceito repetido por todos no Walt Disney Word”.

Figura 23 – Detalhes do Parque *Magic Kingdom* iluminado



Fonte: Getty Images (2016).

Podemos observar certa obsessão da parte da *The Walt Disney Company* para que o parque funcione minunciosamente bem (FIGURA 23). Esta visão atua como um grito de guerra na organização, objetivando criar a felicidade para todas as

peças, independente de suas idades e por isto ocorre em toda a parte (DISNEY INSTITUTE, 2011). Porto (E2) enfatiza a grande atenção aos detalhes ao afirmar: *consegue te encantar sempre [...] a quantidade de detalhes que tem num parque que tu vai lá 7 ou 8 vezes e sempre vai ver algo diferente.*

Conforme o Disney Institute (2011), a organização não considera apenas os recursos físicos para a realização do espetáculo, há muitas participações dos membros do elenco, estas operações começam nas próprias nomenclaturas utilizadas (QUADRO 12). Conforme Lipp (2014), a razão pela qual os funcionários são chamados de membros do elenco, é porque após o ingresso na *The Walt Disney Company* eles fazem parte do espetáculo, bem como o termo de públicos para convidados. A Disney não se refere a estes apenas como números de participação, pois mantêm a organização com o intuito de serem entretidos e buscar a alegria, e os tratar apenas como unidades é seria uma atitude desumana, afinal estes são seres humanos (LIPP, 2014).

Quadro 12 – Vocabulário próprio da Disney

Vocabulário Disney	Vocabulário Tradicional
Membros do elenco	Funcionários
Convidados	Visitantes/Consumidores
Apresentações	Trabalhos
Fantasia	Uniformes
<i>Imagineers</i>	Engenheiros/Projetistas

Fonte: Elaborada pela autora com base em Disney Institute (2011).

A construção de um próprio vocabulário para a organização (QUADRO 12) reflete em um dos valores que o fundador se preocupava, que era sempre se manter em contato com as pessoas e buscar os compreende-las, uma das frases mais famosas de Walt Disney, que auxilia no esclarecimento destes: “você pode sonhar, criar, projetar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas é preciso pessoas para tornar o sonho realidade” (LIPP, 2014, p. 156).

Ao que se refere à possibilidade dos consumidores possuírem sentimentos pelas organizações, assim como sentem por outras pessoas de sua convivência, por

exemplo, os entrevistados expressam pontos de vistas distintos. Enquanto Tuchtenhagen (E1) acredita que devido a personificação das marcas este vínculo emocional é viável e faz com que as pessoas se identifiquem com elas, mesmo que por vezes, não seja conscientemente, elas possuem um amor, apego e carinho e esses aspectos auxiliam na construção de uma lealdade à marca. No entanto, para Porto (E2) esta relação não se compararia com o vínculo entre humanos, mas é possível possuir uma forte relação de lealdade, mas esta ocorre justamente pelos relacionamentos estabelecidos com indivíduos, como funcionários, por exemplo. Entretanto, Roberts (2004) é enfático ao afirmar que os consumidores amam as marcas, e estes são capazes de protegê-las com “unhas e dentes”.

Segundo Lindstrom (2007), a Disney possui um alto nível no que se refere à apropriação de linguagem, pois tudo está contextualizado e conectado ao reino da fantasia, dos sonhos e da magia, estas palavras não surpreende os consumidores que já estiveram hospedados em alguma propriedade da organização, pois os membros do elenco sempre estão receptivos desejando aos convidados “tenha um dia mágico” (IBIDEM, 2007, p. 62).

Segundo o Disney Institute (2011), os fundamentos de Walt Disney ainda são atuais e visam guiar a organização para o sucesso, são eles: desenvolver o melhor produto que puder, conceder treinamentos eficazes para um atendimento excepcional e aprender com as experiências. Os valores introduzidos pelo fundador foram/são essenciais, e desde os treinamentos a Disney visa “transmitir um espírito, sentimento, uma ligação emocional”, um exemplo desta aplicação é que durante a recepção dos novos funcionários toca-se Hakuna Matata (LIPP, 2014, p. 34).

Porto (E2) e Tuchtenhagen (E1) acreditam que o fundador Walter Elias Disney (FIGURA 24) foi fundamental para tornar a organização o que ela é atualmente. Conforme Tuchtenhagen (E1): *Walt Disney ele como pessoa, empresário, cartunista, roteirista, editor, dublador enfim em tudo era realmente um homem muito visionário, e que acima de tudo ela colocava as pessoas em primeiro lugar.*

Porto (E2) também lembrou de que acerca das questões de negócio Walt não compreendia sobre gestão financeiras, e quem o auxiliava era o seu irmão Roy, reconhece que em relação a valor empreendedor, inovação, motivação, além de ser

um exemplo de líder; contribuíram para tornar a *The Walt Disney Company* o que é hoje. A entrevistada (E2) ainda retrata uma experiência enquanto estava fazendo o curso no *Walt Disney World*:

na Disney, as vezes tu escuta alguns depoimentos de funcionários que dizem que as vezes parece que o Walt está vivo, pois a fala dele é tão forte para os funcionários novos que estão chegando, porque o Walt, Walt, Walt, os instrutores até esquecem que ele já morreu.

Figura 24 – Estátua de Walt no Magic Kingdom



Fonte: Getty Images (2016).

Para Walt (FIGURA 24) era evidente a importância das pessoas para à construção do seu sonho, por isso sempre procurou cultivar os talentos do seu elenco, bem como os manter inspirados, pois, ele sabia que para atingir o sucesso em longo prazo necessitava da motivação dos membros do elenco todos os dias (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Para tanto, Walt contratou Van France um professor emérito que veio a fundar a Disney University, criada sete anos após a abertura do *Walt Disney World*, com o intuito de auxiliar na tarefa de construir “O lugar mais alegre da Terra” (LIPP, 2014, p. 16). As palavras de Walt para Van foram (IBIDEM, p. 16): “precisamos que você transforme um grupo heterogêneo de californianos, sem nenhuma experiência empresarial, em produtores do ‘Sonho Disneylândia’”.

Em relação aos benefícios da marca que possui personalidade bem definida, Porto (E2) afirma estar relacionada aos valores, raízes, ligadas à essência da organização, a entrevistada cita palavras dos gestores do Disney Institute, durante

um dos cursos: *não sabemos a nossa missão decor, mas a gente sabe o que a gente tem que fazer é magia, todo mundo sabe*. Segundo Oliveira (2007), estes aspectos correspondem à essência da marca, bem como o comportamento da mesma.

No entanto, Tuchtenhagen (E1) nos aborda de outra maneira esta questão, ele afirma que a principal vantagem de possuir estas características definidas é quando estas são transpostas para os seus públicos contribuindo na percepção, sendo, assim, quando o consumidor está prestes a adquirir esse produto irá saber se há identificação com os valores. Podemos constatar tal afirmação, pois conforme Lindstrom (2007), a ligação entre marcas e consumidores são criadas através de informações obtidas pelos sentidos, que fornece uma sinergia sensorial e posteriormente uma aliança com os mesmos.

Durante a construção havia sido concentrado altos valores e tempo na construção do projeto, que de acordo com os críticos seria um fracasso financeiro. Van acreditava que os especialistas estavam enganados, e por isso se comprometeu a auxiliar na construção do sonho de Walt (LIPP, 2014). E apesar das grandes críticas ao empreendimento, Walt dizia: “eu prefiro acreditar no público” (DISNEY INSTITUTE, 2011, p. 36).

Segundo Lipp (2014), a educação é indispensável e já está introjetada na cultura da *Walt Disney Company*. Este fato se constitui, pois sempre foi ministrada de forma criativa, se tornando consistente, afinal sempre que se pode a organização se remete a sátiras e brincadeiras, pois sendo o próprio fundador Walt: “a diversão não é inimiga do aprendizado” (IBIDEM, 2014, p. 37).

Conforme Marty, o aposentado vice-presidente do Conselho de Administração da *Walt Disney Imagineering*, comentou em entrevista que Walt não fez com que a história da empresa fosse o aspecto mais importante da organização, mas fizeram esta se manter viva, ele tinha um pé no passado e outro no futuro, e utilizou a história para construir a ponte para o futuro (LIPP, 2014). No entanto, os processos para chegar onde a organização chegou não foram simples como ir até uma loja e comprar pó mágico e sair espalhando por todos os lados, o sucesso da Disney está relacionado a conceitos empresariais inovadores criados em conjunto com a dedicação de todos que trabalham em prol do objetivo de perpetuar o sonho de Walter Elias Disney (IBIDEM, 2014).

Identificamos que os fatores que compõem as histórias são necessários à construção de narrativas que encantem os espectadores, bem como os principais aspectos como personagens e cenários, e até mesmo os detalhes das cores e sons utilizados dentro dos empreendimentos da Disney, além de alguns aspectos que foram fundamentais para o sucesso da organização. No entanto, se faz necessário compreender ainda mais a organização no ponto de vista das *lovetmarks*.

4.4 A DISNEY NA PERSPECTIVA DAS LOVEMARKS

De acordo com pesquisas, ao se pronunciar o nome *Walt Disney Company* é evocado nas mentes de diversos consumidores associações que estão relacionadas com magia, criatividade, encantamento e imaginação; sabe-se que a organização detém diversos empreendimentos considerados como uma extensão da marca, e mesmo sendo considerados outra dimensão, ainda assim formam uma grande fatia do patrimônio organizacional. A empresa é formada por cinco áreas de negócio. São elas: redes de mídia, estúdios de entretenimento, parques e *resorts*, produtos de consumo e internet/marketing direto (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Tuchtenhagen (E1) define *lovetmarks* como as marcas que assumem uma personificação. Sendo assim, é possível ver nas marcas características humanas no qual os consumidores acabam por se identificar, gerando um ponto de contato, como se fosse um amigo, uma outra pessoa. No entanto, Porto (E2) traz outra perspectiva, pois considera aquelas que primordialmente conseguem atender os aspectos básicos que a organização tende a oferecer, mas o amor ocorre pela superação da expectativa, da surpresa, pelo modo no qual se comporta, pela inovação e organização. Conforme Martins (1999) admite que para gerar envolvimento com o público, a marca demonstra personalidade. Certificando tais aspectos, Gobé (2002) evidencia que as marcas que conseguem construir os vínculos emocionais são aquelas que conseguem se conectar com os seus consumidores.

Ao decorrer do estudo, percebemos que a *The Walt Disney Company* começou através das histórias contadas pelos filmes e desenhos, no entanto, pelo desejo de seu fundador acabou excedendo este aspecto se transpondo aos parques de diversões, e posteriormente se superou mais uma vez, ao invés de obter somente um local de diversão, conseguiu fazer deste o lugar de onde as pessoas

transformam sonhos em realidade. Roberts (2004, p. 91) remete ao Memorial a Walt Disney na entrada da *Disneyland*, em Anaheim, Califórnia:

a todos que vêm a este lugar feliz: Sejam bem-vindos. A Disneylândia é sua terra. Aqui a idade revive memórias agradáveis do passado e a juventude pode saborear o desafio e a promessa do futuro. A Disneylândia é dedicada aos ideais, aos sonhos e aos fatos marcantes que criaram a América do Norte... com alegria de ser fonte de alegria e inspiração para o mundo.

Kotler (2010) cita que, além do foco em entretenimento, a Disney também acessa às crianças através das vendas de produtos de consumo, mas em relação aos parques, a empresa enfrenta alguns desafios em relação ao bem-estar do consumidor, especificamente: a obesidade. A organização possui este problema incorporado ao seu negócio, entretanto, a Disney Consumer Products²⁷ (DCP) vem tentando mudar os hábitos alimentares das crianças com a colaboração dos seus parceiros, para contribuir no desenvolvimento de uma melhor consciência em relação à saúde entre crianças e seus responsáveis. A DCP definiu um conjunto de diretrizes internas com o FDA²⁸ (*Food and Drug Administration*), estas consistem e esboçam uma fórmula para que os fraqueados da Disney produzam também alimentos saudáveis. Atualmente, a empresa faz parte e contribui para a solução da obesidade (KOTLER, 2010). O autor explana mais sobre as estratégias da Disney:

a iniciativa da empresa é uma estratégia para antecipar as tendências emergentes de consumidores conscientes em relação à saúde. A melhor estratégia consiste em envolver os futuros consumidores: as crianças. Estabelecer com elas uma conexão desde cedo ajudará a Disney a captar o futuro crescimento do mercado maduro (KOTLER, 2010, p. 141-142).

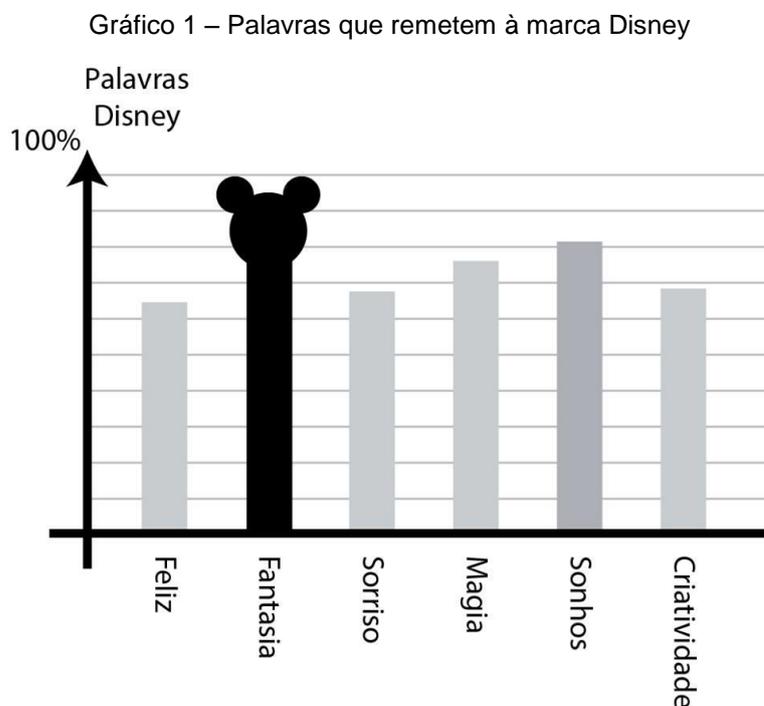
Segundo a concepção de Martins (1999), a Disney se enquadra no arquétipo chamado de lúdico. Neste ocorre a personificação de fundamentos e identifica-se com personagens do universo infantil. Partindo deste pressuposto, Roberts (2004, p. 18) sugere que as grandes ideias podem surgir de qualquer lugar, no entanto

²⁷ DCP é o segmento de negócios da Walt Disney Company que os personagens das histórias à vida através de produtos físicos e experiências digitais, desde brinquedos e roupas até aplicativos, livros e jogos de console (DISNEY CONSUMER PRODUCTS AND INTERACTIVE MEDIA, 2016, tradução nossa).

²⁸ FDA é uma agência do departamento da saúde e dos serviços humanos dos EUA (FDA, 2016, tradução nossa).

tendem a emergir sempre próximo ao limite, como em lugares que não compreendem o significado da frase “não pode ser feito” (ROBERTS, 2004).

Para Lindstrom (2007), desde o início da Disney na década de 50, a construção da marca envolve aspectos bem maiores do que somente logotipo, afinal uma parte desta se baseia em canções e outras palavras que diretamente não remetem ao nome, a associação destas não possui custo algum e a organização se tornou proprietária de algumas delas (GRÁFICO 1), são elas: “seja bem vindo ao nosso reino dos sonhos – o lugar onde a criatividade e a fantasia andam juntas espalhando sorrisos e magia a cada geração” (IBIDEM, 2007, p. 62).



Fonte: Elaborado pela autora com base em Lindstrom (2007, p. 62).

O estudo feito pelo *BrandSense* demonstrou (GRÁFICO 1) que em torno de 80% da população mundial assimila tais palavras com a Disney, afinal esses termos são introduzidas com frequência na comunicação da organização. Sendo nas letras de músicas, durante as narrativas, textos ou o Canal Disney, geralmente não se perde a oportunidade de criar conexões fortes entre: “Disney e Magia, Disney e Fantasia, Disney e Sonhos” é perdida, com isso a torna um local onde tudo é possível, os sonhos se tornam realidade e a magia acontece (LINDSTROM, 2007, p. 62).

Em relação aos fatores que tornam a Disney uma marca emocional, Porto (E2) define que devido ao segmento do negócio não há como não ser amável, em seguida, outro fator importante é que esta tem o potencial de transformar sonhos em realidade. Além do mais, a entrevistada (E2) salienta, que a empresa está sempre se aperfeiçoando continuamente, além de um trabalho de pesquisa intenso para criar novas estratégias que contribuem na experiência dos convidados. Com isso, proporcionam aos clientes memórias sensoriais, que se mantêm ativas na mente e acabam por construir vínculos mais fortes com os consumidores (LINDSTROM, 2007). Segundo Gobé (2002), outro aspecto significativo é a capacidade de escutar as pessoas com a finalidade de desenvolver melhorias para seus mundos, bem como entender suas necessidades emocionais e desejos. Esta é a chave do sucesso (GOBÉ, 2002).

Enquanto, para Tuchtenhagen (E1) as narrativas dos filmes são comparadas a acontecimentos do dia a dia das pessoas, tanto as partes trágicas como as engraçadas e também o almejado final feliz (FIGURA 25). Além do mais, a Disney não vende só magia e também esperança, e apesar de se remeter a um universo paralelo, os contos se assemelham ao nosso mundo em questão de sentimentos e na busca constante de um local melhor. Os autores Bettelheim (1980) e Gottschall (2012) certificam tal afirmação, pois admitem que humanos são seres de história, sendo assim, possuem alto potencial emocional. De acordo com o referido autor (1980), os contos de fadas por si possuem o intuito de fornecer significados e uma melhor compreensão do mundo em que as pessoas vivem, bem como apresentam possíveis soluções para problemas da vida humana.

Figura 25 – Branca de Neve e o Príncipe Encantado



Fonte: The Walt Disney Company (2016)

Como tantas outras histórias, os contos de fadas são capazes de tocar as pessoas em todos os aspectos de suas vidas (GOTTSCHALL, 2012). Neste aspecto (FIGURA 25), consideramos as representatividades do amor nas narrativas, ao encontrar o príncipe encantado, bem como o desejado final feliz. Esses se tornam incentivos que evocam emoções, pois geralmente os telespectadores buscam tais momentos para o seu próprio mundo. Fazendo com que estas sejam representatividades coletivas (JUNG, 1977).

A marca da organização se faz tão presente e forte que o Disney Institute (2011) sugere que ao questionar para uma pessoa que vive em uma importante área urbana, podendo estar em qualquer lugar do planeta sobre Walt Disney, é provável que irão associar esta ao nome de um personagem, filmes e até mesmo os parques temáticos.

Para Aaker (2007), uma das práticas frequentes da Disney são os programas de licenciamento, cujo personagens anteriormente esquecidos pelos públicos têm a possibilidade de voltar à tona, alguns exemplos são O Rei Leão, a Branca de Neve, Aladdin e o Pinóquio; ações como esta oferecem visibilidade aos personagens, bem como para a marca em questões financeiras e auxiliando na construção de valores. O referido autor (IBIDEM, 2007, p. 58) ainda complementa:

a maioria dos símbolos e personagens aparece primeiramente em um filme ou programa de TV que não deixa dúvida que é produzido pela Disney. A associação inicial é então reforçada pela presença em parques temáticos, vídeos, itens vendidos nas lojas Disney e promoções – a maioria das quais vincula os personagens e os símbolos não apenas à marca-mãe, mas também a outros personagens e símbolos Disney. Dessa forma, o vínculo com a Disney é continuamente reforçado (LINDSTROM, 2007, p.58).

Conforme Lindstrom (2007), a organização conseguiu incorporar os seus personagens na estrutura da sua matriz, o *Walt Disney Studios* em Burbank, Califórnia, durante o passeio pelo local é possível observar diversas estruturas peculiares como, estátuas, ruelas e até mesmo rua com o nome do Mickey (FIGURA 26) e do Dunga. Estratégias como essas são utilizadas com o intuito de alavancar a marca, tornando-a onipresente, e o resultado final reflete consecutivamente no fortalecimento no perfil desta (IBIDEM, 2007).

Figura 26 – Avenida do Mickey



Fonte: Glass Slipper (2016).

Dentre características mais reconhecidas e populares dos parques temáticos da Disney, está a aparição dos famosos personagens da Disney, além da possibilidade de poder ser fotografado com eles. Estas aparições ocorrem desde 1955, quando a Disneylândia foi inaugurada, e desde então é uma parte importante da experiência com os convidados (DISNEY INSTITUTE, 2011). Conforme explicou Tuchtenhagen (E1), para ele quando criança havia o desejo de poder conviver com os personagens, de encontrar o Mickey e estar com todos os demais personagens em um mesmo ambiente.

A atenção aos detalhes é evidente nos aspectos da organização. Podemos afirmar que a Disney assim como o seu fundador era/são obcecados por detalhes, Walt era conhecido por estas questões e cuidava para que todos tivessem a mesma atenção (DISNEY INSTITUTE, 2011). Conforme Lipp (2014, p. 21), muitos dos convidados não percebem esta compulsão da Disney e quais os aspectos considerados em cada espetáculo, por exemplo, todas as calçadas na Disneylândia são curvas possuindo o formato no ângulo de 90°C, esta projeção foi baseada na maneira na qual as pessoas se movimentam.

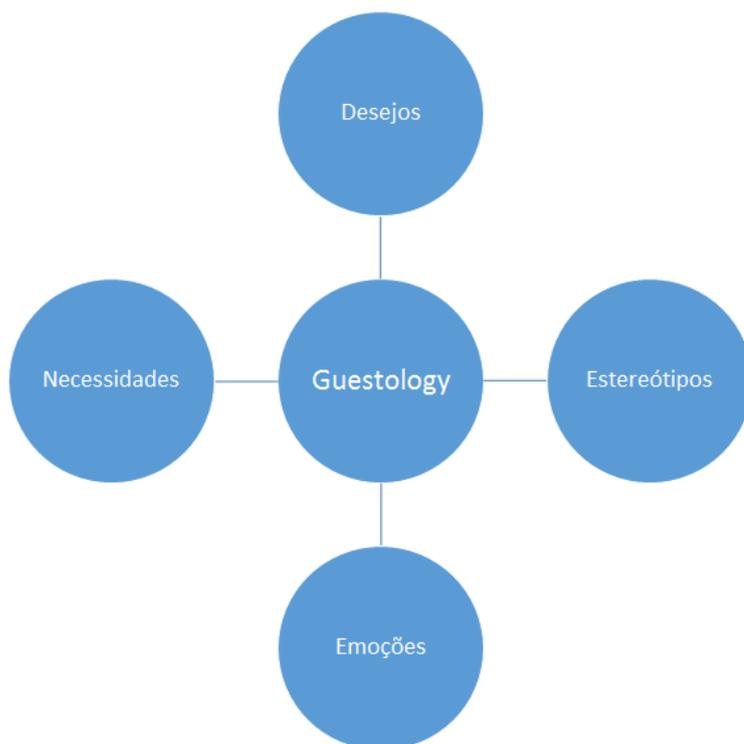
Ao explicarem os vínculos emocionais que as pessoas sentem pelas marcas, Porto (E2) enfatiza a questão de manter-se surpreendendo os públicos, pois assim, o processo de envolvimento se torna mais fácil. Com isso é possível gerar uma conexão mais forte a cada momento, difícil de se dissolver, e quanto melhor a entrega das expectativas, mais leal o cliente se torna. Segundo Tuchtenhagen (E1), esta relação acontece devido à sensação de pertencimento que a organização oferece, seja a uma tribo, um núcleo, como um grupo que gosta das mesmas coisas e dividem um ideal, podendo ser esses, valores e até mesmo *status*. De acordo com Roberts (2004), o que os indivíduos consomem não são somente objetos, estes dão significado as suas vidas; na medida que este explana histórias propicia o sentimento de pertencimento coletivo (MATOS, 2010). Para tanto, Gobé (2002) sugere que as marcas cada vez menos pertencem as empresas, mas sim aos consumidores.

As estratégias da Disney são norteadas pelos seus valores organizacionais. Estes são o que determinam o sucesso da empresa, se definirmos um termo que abrangesse a este aspecto de Walt seria “atualizando”, pois este é capaz de explanar a ininterrupta busca pela perfeição, que auxilia em manter a relevância e competitividade da Disneylândia (LIPP, 2014). O Disney Institute (2011, p. 8) afirma que nenhuma decisão é tomada ao acaso:

técnicas de liderança, práticas de gestão de pessoas, detalhes de processos e ambiente. Cuidados que são estudados, planejados e integrados há mais de meio século sobre a visão e valores de uma empresa que satisfaz e encanta de forma sustentável gerações de clientes.

Segundo Lipp (2014, p. 135): Walt era enfático em seu desejo de “perceber o que as pessoas estão pensando”. Dentre os investimentos mais pertinentes da Disney está as pesquisas, a *Guestology* (FIGURA 27), termo utilizado para pesquisa de cliente que visa descobrir quem são estes e compreender o que esperam e procuram, estas são realizadas frequentemente, pois acreditam que como as pessoas mudam ao decorrer do tempo, o mesmo ocorre com suas expectativas e anseios ao longo dos anos; as técnicas utilizadas para tanto são: “levantamentos, postos de escuta, grupos de foco, estudos de utilização, e o mais importante, o feedback que dão aos funcionários”. (DISNEY INSTITUTE, 2011, p. 57). São os fatores psicográficos os mais investigados, pois este demonstra indicativos como o que querem, pré-conceitos e quais emoções vivenciam, com isso, o Disney Institute estabeleceu quatro indicativos: necessidade, desejos, estereótipos e emoções. (IBIDEM, 2011).

Figura 27 – Os princípios da *Guestology*



Fonte: Elaborada pela autora com base em Disney Institute (2011).

Conforme os princípios da *Guestology* (FIGURA 27), as necessidades são o ponto de mais fácil identificação, que podem ser respondidas com perguntas, como o que os convidados precisam; os desejos não estão tão em evidência, pois revelam questões mais profundas e a medida que vão se descobrindo, tornar-se mais

compreensível e ganha forma o perfil do consumidor; estereótipos compõem as preconceções de cada cliente, enquanto as emoções se referem aos sentimentos dos consumidores ao entrarem em contato com a marca (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Conforme Lipp (2014), uma das estratégias utilizadas para revigorar os estúdios e os demais negócios da empresa era fomentar uma cultura voltada à criatividade, inovação e responsabilidade. Outra prática da organização é a criação de culturas locais ao invés de uma única para toda a organização, pois quanto maior mais difícil é fazer que esta faça sentido para todos, enquanto as mais centralizadas permitem a conexão mais ágil com os funcionários e por consequência fortalece o senso de responsabilidade, bem como o engajamento com a unidade em que atua (DISNEY INSTITUTE, 2011). A introdução desta cultura empreendedora logo trouxe boas recompensas para a Disney, como o sucesso da *A Pequena Sereia*, em 1989 (LIPP, 2014).

Os valores originalmente incluídos por Walt e perpetuados pelos demais funcionários refletem diretamente nas ações dos membros do elenco em qualquer nível da organização. Isto é possível devido à forte cultura de que as ações e palavras podem transmitir mensagens e conter significados que levam a uma devoção e fidelidade (LIPP, 2014).

Os sentidos também contribuem para sustentar o espetáculo aos convidados (QUADRO 13), pois as pessoas ao vivenciarem os locais e estes contribuem para a formação de impressões através da visão, audição, olfato, tato e paladar.

Quadro 13 – Os sentidos

Sentidos	Contribuições
Visão	O <i>Walt Disney World</i> foi projetado para propiciar visões prazerosas e divertidas para onde quer que os convidados olhem. No entanto, o que se vê e o que você não vê, da janela do quarto no hotel ou qualquer outro ponto da propriedade é meticulosamente planejado.
Audição	Os sons são causados por vibrações com variações infinitas de tom, timbre e volume.

Olfato	Os cheiros são utilizados para ajudar a criar memórias mágicas.
Tato	O tato é levado em consideração em calçadas, atrações, hotéis, restaurantes e em toda propriedade.
Paladar	Há mais de 300 restaurantes servindo uma ampla variedade de alimentos e os cardápios mudam de acordo com o cenário.

Fonte: Elaborada pela autora com base em Disney Institute (2011).

Conforme o Disney Institute (2011) no que se refere aos sentidos (QUADRO 13), a visão compõe cerca de 70% dos receptores sensoriais, sendo assim o fator mais importante para a transmissão dos cenários, por exemplo, se algo pretende comunicar diversão usa-se cores vivas, no entanto, se a mensagem for no âmbito da aventura a opção é por cores mais carregadas de ação e empolgação.

As campanhas de marketing e relações públicas articuladas corretamente propiciaram aos convidados curiosidade em torno da Disneylândia de Tóquio (TLD), bem como por todo o Japão e a comunidade internacional (LIPP, 2014).

Sobre o papel das Relações Públicas neste contexto, Tuchtenhagen (E1) acredita que a atividade é mais do que somente auxiliar nos momentos negativos da organização, mas sim na manutenção e até mesmo prevenção de um dano negativo. Sendo assim, fundamental, pois não é somente os consumidores que enxergam as *lovetmarks*, mas todos os públicos envolvidos, como funcionários, terceirizados e *stakeholders*, auxiliando assim a desenvolver uma marca forte. Conforme Oliveira (2009), o objeto de estudo das relações públicas são os relacionamentos. Além de os promover e administrar, bem como mediar possíveis conflitos que podem surgir (KUNSCH, 2009). De acordo com Grunig (2009) as relações públicas se estende por todas as funções da comunicação.

No entanto, Porto (E2) destaca como o profissional de Relações Públicas pode contribuir, relacionando com o *storytelling*, através do entendimento o que a organização deseja transmitir. Além, dos demais aspectos da comunicação devem ser planejados e pensados. Afinal, atualmente, as marcas estão em constante observação. Admitindo que esta atividade é fundamental, bem como saber o que a empresa é, o que deseja transmitir e como isso irá atingir os seus públicos, afinal

estes são diversos e entendem sobre inúmeros temas. Segundo Dornelles (2012), conhecer a empresa e compreender tendências contribuem para elaborações das estratégias. Para tanto Kunsch (2009) certifica que devem ser respaldadas em pesquisas e planejamentos, com o intuito de encontrar métodos para lidar com a opinião pública e sobre a reação dos públicos mediante tomadas de decisões da organização.

Segundo o Disney Institute (2011), os convidados que transitam pelos parques como o *Magic Kingdom* (FIGURA 28) e conforme vão se locomovendo entre as terras, estes possuem uma experiência chamada de *cross dissolve*, esta expressão veio emprestada dos estúdios, sendo essa estratégia utilizada durante a troca de cenas dos filmes. Em 1996, os *imagineers* explicaram como se aplica aos parques temáticos:

um passeio da Main Street à Adventureland é uma distância relativamente curta. Mas o visitante vivencia uma enorme mudança no tema e na história. Para que a transição seja ininterrupta, há uma fusão gradual de folhagens, cor, som, música e arquitetura temática. Até a sola dos pés sente uma mudança no calçamento que diz explicitamente que algo novo está por vir (DISNEY INSTITUTE, 2011, p. 105).

Figura 28 – O parque *Magic Kingdom*



Fonte: Getty Images (2016).

Seja animado ou inanimado, ambos possuem capacidade de comunicar algo aos consumidores, e não somente possuem mensagens, bem como são capazes de

influenciar estes. O que se deseja transmitir através dos cenários podem mudar as percepções em relação a aspectos como serviços e produtos; sendo assim, consideramos este como um fator necessário para a sustentação das histórias que estão sendo contadas (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Os filmes de sucesso podem incentivar a fabricação de outros produtos ou serviços, como musicais ou áreas internas, ou as chamadas terras dentro dos parques temáticos, no entanto, o inverso também pode acontecer, por exemplo, se uma atração obter grande aceitação dos convidados, pode este ser um catalisador e instigar novos filmes de ação (LIPP, 2014).

Segundo o G1 (2015), devido a alta bilheteria do filme Frozen, que relata a história de duas princesas obteve tamanha aceitação de seus públicos que foi criado no parque uma atração especial para esta narrativa, ela é chamada de *Frozen Ever After*, onde os convidados passam pelos reinos e cenários vistos nos filmes, além de ser possível também encontrar as protagonistas Elsa e Ana.

Os personagens não estão presentes somente durante as produções e nos ambientes, estes são mundialmente famosos e também se concentram em capas e páginas de manuais de treinamentos (LIPP, 2014). Em um dos manuais da empresa Walt escreveu:

o que vocês fazem aqui e o modo como agem é muito importante para toda a nossa empresa. Somos mundialmente conhecidos por nossas atividades de entretenimento para toda a família. Aqui na Disneylândia, pela primeira vez, oferecemos ao nosso público mundial um atendimento individualizado. Cada ação de vocês (e minha também) é um reflexo direto de toda a nossa empresa. Portanto, é de vital importância que tenhamos pleno conhecimento de nossas responsabilidades, particularmente nossa responsabilidade pelo relacionamento com o convidado e por sua segurança (LIPP, 2014, p. 93).

A Disney busca compreender a experiência do ponto de vista do convidado, ou seja, entender quais são suas necessidades, anseios e desejos e utilizar todos os segmentos do negócio, como o design, com o intuito de gerar experiências sensoriais para todos; gerenciar o cenário e todos os aspectos que se referem as experimentações dos convidados são de suma importância para a organização. Uma exemplificação disto é que os *imagineers* da Disney são conhecidos por

usarem protetores de joelhos para que possam engatinhar pelos parques, assim eles possuem uma maior percepção do ponto de vista de uma criança, ou seja, tudo faz a diferença (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Para Lindstrom (2007) a música tem a capacidade de evocar o passado, bem como provocar lembranças e transportar as pessoas para outros locais e tempos, e estas são características onipresentes na Disney World, pois os efeitos sonoros estão presentes e são previamente planejados e cuidados minuciosamente em todo o parque. Segundo o autor: “todo o ambiente é projetado para conquistar o coração das crianças e despertar a criança dentro dos adultos” (IBIDEM, p. 84).

A Disney possui a capacidade de retirar as pessoas de suas vidas e leva-las por um mundo de magia e experiências, aonde há encantamento e empolgação por todos os lados (DISNEY INSTITUTE, 2011). Os brinquedos, bem como as fantasias dos personagens tem um propósito, este é reduzir as inibições, pois auxiliam os convidados a terem uma boa primeira impressão, afinal um membro do elenco que ao mostrar um boneco do Pato Donald possui um grande poder e instantâneo de relações públicas (LIPP, 2014).

Quando nos referimos às crianças que olham o Mickey em tamanho real pela primeira vez, ou aos adolescentes que se divertem nos brinquedos de ação, e até mesmo os pais que ao retornarem de um dia cansativo encontram personagens de pelúcia esperando na cama de seus filhos, são momentos como estes que consideramos mágico, e que são capazes de criar vínculos entre a marca e o consumidor, assim cada detalhe contribui para o índice de 70% de retenção de clientes do *Walt Disney World* (DISNEY INSTITUTE, 2011). Os dados da pesquisa de opinião demonstram que os consumidores valorizam as experiências propiciadas e este é o principal motivo para que voltem com tanta frequência (LIPP, 2014).

Segundo Pine e Gilmore (1999 apud DISNEY INSTITUTE, 2011), estas experiências proporcionadas durante toda a visita aos parques se encerra após o término do espetáculo, no entanto, o valor desta tem o poder de permanecer nas memórias dos convidados envolvidos. Dentre outras expressões utilizadas para propiciar estes momentos estão: o alto contato, o alto espetáculo e a alta tecnologia. A primeira se refere as oportunidades que os consumidores possuem de participar, fazer escolhas e até mesmo interagir com o elenco, o que auxilia na criação de

vínculos mais íntimos com a organização; o segundo representa as apresentações memoráveis, esta deve estar devidamente ligada ao cenário; em terceiro representa aspectos técnicos e processos²⁹ que propiciam atendimento com velocidade, precisão e competências.

Conforme Lindstrom (2007), ao passar dos tempos algumas marcas adquirem características sensoriais, que no caso da Disney esta é um par de orelhas pretas semicirculares. Walt (1996 apud DISNEY INSTITUTE, 2011, p. 97) quando questionado sobre o sucesso da Disney respondeu:

não há segredo algum na nossa abordagem. Nós nos mantemos avançando – abrindo novas portas e fazendo coisas novas – porque somos curiosos. E a curiosidade continua nos levando a novos caminhos. Estamos sempre explorando e experimentando [...] chamamos esse processo de *imagineering* – a combinação de imaginação criativa e do conhecimento técnico (DISNEY INSTITUTE, 2011, p. 97).

Os líderes morrem e os produtos podem se desgastar com o tempo, e até mesmo os mercados mudam ao decorrer dos anos, as novas tecnologias se tornam velhas e são inseridos e criados novos conceitos, no entanto, a essência e ideologia de uma organização sobrevivem e devem ser utilizadas como fonte de orientação e inspiração (DISNEY INSTITUTE, 2011). Ambos os entrevistados quando questionados não tiveram dúvida sobre a Disney ser uma *lovemark*, para eles a marca é amada em todos os sentidos e por diversos públicos, Tuchtenhagen acrescenta que até pode haver as pessoas que admiram, e estas estariam a um passo atrás daqueles consumidores que ama, mas jamais conheceu alguém que a detestasse.

²⁹ Os processos, no sentido mais amplo, são uma série de ações, mudanças ou funções combinadas para produzir um resultado. Eles combinam recursos humanos (elenco) e físico (cenário) de várias maneiras para produzir diferentes resultados (DISNEY INSTITUTE, 2011, p. 123).

5 CONSIDERAÇÕES

Mediante o comportamento dos públicos e a busca por conexões que façam sentido às pessoas, estas querem de fato algo que toque suas mentes, almas e corações. Oferecer somente produtos e serviços úteis que apenas possuem o intuito de gerar lucro para a organização e os seus acionais já não são o suficiente para conquistar a lealdade e fidelidade dos clientes. As exigências destes solicitam experiências agradáveis e que se venham a se manter na mente por um longo período após o contato com a marca.

Referente ao primeiro questionamento proposto por este estudo, no qual visamos compreender porque as pessoas se apaixonam por marcas, identificamos ao nos concentrarmos aos conceitos e estudos realizados, que aspectos como identidade e personalidade transformam meras marcas e as tornam mais humanas, demonstrando assim seus valores, princípios e essência. Com isso, gera-se identificação e conseqüentemente vínculos pautados em emoções positivas e sentimentos que esta é capaz de gerar aos públicos ao relacionar-se.

A personificação das marcas, além de permitir o contato humanizado com os consumidores, como se tais organizações obtivessem um espírito, faz com que a relação estabelecida entre ambos não seja retrógrada, burocrática e engessada. Os contatos que se fazem a partir desta mudança podem ser pautados como o amor entre amigos, constitui-se uma amizade. Causando assim, no consumidor uma sensação de pertencimento, de estar incluso em uma causa, engajado a um valor, a uma ideologia.

Em relação a contribuição da atividade de Relações Públicas, bem como suas estratégias para a construção destes relacionamentos não convencionais pautados pelas emoções e difíceis de conquistar, no entanto, quando o adquirimos se torna douradora e gera mais do que uma mera frequência de aquisição referente à aquela marca, e sim se obtêm com estes esforços consumidores verdadeiramente apaixonados e devotos, capazes de a defender para outros públicos e até mesmo converter outros indivíduos para que adotem tal organização como preferência, podendo as tornar amável para outros públicos.

Ainda em decorrência ao segundo objetivo, podemos afirmar que a atividade de Relações Públicas é essencial à construção de vínculos emocionais e

encantamento, pois este profissional tem a capacidade de compreender os públicos e fazer assim, com que a organização adote medidas estratégicas que possam auxiliar na melhor experiência possível, e como visto ao decorrer deste trabalho, são estas que ficam e fortalecem as emoções geradas nas relações entre consumidores e marca. Tais lembranças ficarão permanentemente inseridas na mente dos indivíduos evocando sensações passadas causando assim a sensação de nostalgia.

Com o exercício de discussão empírica, a partir das práticas da *The Walt Disney Company*, percebemos que seria impossível dissociar as histórias dos filmes com as experiências dos parques. Podemos admitir que a Disney ao decorrer dos seus anos de existência passou de uma experiência passiva para ativa, onde é possível ser o personagem e entrar em contato com tudo aquilo que se conhecia por meios como a televisão ou livros. Possibilitando assim, que os seus consumidores sejam protagonistas e participantes ativos.

O papel do *storytelling* nesta organização, bem como as demais histórias, além de gerar encantamento, auxilia na construção na personalidade de crianças a partir dos valores que os personagens arquetipos das narrativas transpassam ao viverem em um mundo distinto com situações semelhantes ao mundo dos humanos, e experimentarem emoções como de amor, alegria, tristezas, aprendizado e na busca do eterno final feliz, ou viveram felizes para sempre retratado pelos contos de fadas.

Em relação a este, vimos que o *storytelling* auxiliar na construção de relacionamentos afetivos entre a marca e consumidores, devido ao seu alto potencial de gerar compreensão mútua e ágil do que se deseja transmitir aos públicos, podendo ser mensagens relatando valores ou apenas narrativas que geram identificação por aproximarem mundos distintos, mas que em detalhes são semelhantes ou por evidenciar o universo no qual se deseja estar.

No que se refere às experiências, estas possuem a capacidade de potencializar o aprendizado e a evocação dos sentimentos primeiramente estimulados pelo *storytelling*, e retêm a capacidade de tornar tais histórias, narrativas ou contos de fadas presentes na mente dos públicos. A partir disso, acreditamos que aqueles já vivenciaram tal integração, sempre a levarão na lembrança. Pois, partimos do pressuposto que quando o amor pela marca vem

sendo cultivado através dos anos de maneira passiva e poder usufruí-la de maneira ativa, remete a palavras, como: magia, encanto, paixão, desejo e não menos importante, a realização de um sonho.

Ainda sobre o que se refere ao terceiro objetivo, que pretendia investigar como a Disney encanta seus consumidores, e faz com que este vínculo perpetue por diversas gerações. A partir dos estudos sobre os procedimentos que a organização adota compreendemos que, a obsessão pelos detalhes faz com que as experiências com os convidados sejam inigualáveis e impecáveis. Nada se passa despercebido ou não foi pensando por alguém da organização, impedindo assim que algum problema os pegue desprevenidos. Afinal, tudo é pensando e repensado diversas vezes em diversas perspectivas como, por exemplo, a partir da visão dos adultos e das crianças.

Outro fator que contribui para a Disney se tornar o que atualmente é o fato do grande investimento em compreender os seus públicos através de pesquisas e treinamento dos membros do elenco. Com a ênfase em pesquisa, é possível moldar o perfil dos consumidores, bem como o que eles pretendem ao procurar a marca, seja para assistir um filme, consumir algum produto como uma boneca, ou até mesmo passar o final de semana em um *resort*. Ao identificar o que o público espera é possível oferecer o que ele busca, com isso a Disney, desde 1923, vêm surpreendendo em tudo que oferece, a partir da inovação e melhoria contínua.

Apontamos sobre o fundador desta companhia para dar seguimento ao que ela é atualmente, Walter Elias Disney possuía por si só um espírito inovador, empreendedor e encantador, foram com estas características que a Disney seguiu mesmo após a sua morte. Além, da força motivadora dos membros do elenco empenhados em tornar o sonho de Walt realidade. Sendo assim, certificamos que os valores transpostos pelo criador do Mickey Mouse se perpetuaram e atualmente está intrínseco na cultura de todo o império Disney.

Podemos considerar a contribuição deste estudo para as novas tendências de relacionar-se com os públicos, visto que os mesmos buscam estar emocionalmente conectados com as organizações. Percebemos que o profissional de Relações Públicas devido a sua essência é capaz de criar estas relações pautadas em sentidos. Além de perceber o grande potencial do *storytelling* para conectar-se aos

indivíduos devido a seu contexto histórico e psicológico de aprendizado. A Disney como organização tem muito a ensinar para os profissionais da comunicação e demais empresas, pois possui práticas e exemplos de relacionamento com os públicos surpreendentes, além das demais ações promovidas de manutenção de marca.

Esperamos que este estudo auxilie os estudantes, profissionais e organizações a pensarem em seus públicos não meramente como números de relatórios, mas como seres humanos munidos de emoções e sentimentos que gostam da sensação de pertencer. Além de demonstrar que o *storytelling* é um método eficiente de se criar tais relacionamentos, e quando estes agregados a experiências que os públicos podem vivenciar se potencializa de forma exponencial, gerando lembranças que podem se perpetuar na vida do indivíduo.

A magia não está presente somente em grandes organizações que retratam universos inexistentes pautados em bem ou mal, princesas, princeses, vilões e animais surreais. Acreditamos que o “pó mágico” não se compra, e se sai espalhando pelas organizações, ele está em cada um de nós, seres humanos, profissionais da comunicação, que precisam se reinventar ao se comunicar com os seus públicos de uma maneira menos comercial, adicionando assim o coração naquilo que fazemos. Para isso, recomendamos nunca pare de acreditar.

REFERÊNCIAS

AAKER, David. **Managing Brand Equity: Capitalizing the Value of a Brand Name**. New York: The Free Press, 1991.

_____, David. **Marca: Brand Equity Gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

_____, David A. **Estratégia de portfólio de marcas**. Tradução de Viviane Possamai. Porto Alegre: Bookman, 2007.

_____, David A. **On Branding. 20 princípios que decidem o sucesso das marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ABA. Associação Brasileira de Anunciantes. **Glossário Essencial de Branding**. Disponível em <<http://www.aba.com.br/canais/branding/documentos/glossario-essencial-debranding>>. Acesso em: 14 set. 2016.

ALADDIN. Direção de Ron Clements; John Musker. Disney, 1992. 90 min.

ALLEN, Kathryn. **Organizational Storytelling**. Franchising World. Vol.37. Washington: 2005.

BARBOSA, Lívia. **Sociedade de consumo**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 2010.

BAUDRILLARD, Jean. **O sistema dos objetos**. São Paulo: Perspectiva, 1993.

BRAND FINANCE. **Brandirectory: The most valuable brands of 2016**. Disponível em: <http://brandirectory.com/league_tables/table/global-500-2015>. Acesso em 27 out. 2016.

BRAND FINANCE. **Brandirectory: The most valuable media brands of 2016**. Disponível em: <http://brandirectory.com/league_tables/table/media-2016>. Acesso em 27 out. 2016.

BRAND FINANCE. **Brandirectory: The most valuable US brands of 2016**. Disponível em: <http://brandirectory.com/league_tables/table/us-500-2016>. Acesso em 27 out. 2016.

BETTELHEIM, Bruno. **A Psicanálise dos Contos de Fada**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.

_____, Bruno. **A psicanálise dos contos de fada**. São Paulo, Editora Paz e Terra, 2002.

BM&FBOVESPA. **Ações**. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/listados-a-vista-e-derivativos/renda-variavel/acoes.htm> Acesso em 16 de out. 2016.

CARRILHO, K. **Narrativas na construção de marcas: storytelling e a comunicação de marketing**. In: Organicom, ano 11, nº 20, 2014.

CASALI, Adriana. **Análise dos objetivos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas**. Organicom, números 10/11, 2009.

- CASTRO, Alfredo; MCSILL, James. **Storytelling para resultados: como usar histórias o ambiente empresarial**. São Paulo: Qualitymark, 2013.
- CHION, Michel. **A Audiovisão**. Lisboa: Edições Texto & Grafia, 2011.
- COCKERELL, Lee. **A Magia do Atendimento**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- COGO, R; NASSAR, P. **Comunicação e memória organizacional: o poder da contação de histórias**. V. ABRACORP, 2011.
- CONNELLAN, Tom. **Nos Bastidores da Disney** - 22^o Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- DENNING, Stephen. Effective **Storytelling: strategic business narrative techniques**. Strategy & Leadership. Vol. 34, Iss. 1. Chicago: 2006.
- D23. About Walt Disney. Disponível em: <<https://d23.com/about-walt-disney/>> Acesso em 16 out. 2016.
- DISNEY INSTITUTE. **O jeito Disney de encantar os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- DISNEY CONSUMER PRODUCTS AND INTERACTIVE. **About us**. Disponível em: <<https://dpci.disney.com/about-us/>>. Acesso em 16 de out. 2016.
- DISNEY FILMES. Bambi. Disponível em: <<http://filmes.disney.com.br/bambi>> Acesso em 17 set. 2016.
- DOMINGOS, A. A. **Storytelling: Fenômeno na era da liquidez. 2008**. Disponível em <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/signum/article/viewArticle/3085>> Acesso em 18 de set. 2016.
- DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk (Org). **Relações Públicas: planejamento e comunicação**. Porto Alegre: Edipucrs, 2012.
- FIELD, Syd. **Manual do Roteiro: os fundamentos do texto cinematográfico**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2001.
- FIGUEIREDO, Vera Lúcia Follain de. **Narrativas Migrantes: Literatura, Roteiro e Cinema**. Rio de Janeiro: Editora PUC Rio: 7, Letras, 2010.
- FINCH, Christopher. **The art of Walt Disney**. Apud GOULD, Stephan Jay. O polegar do panda. 1973
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- FREIRE FILHO, João. **Força de expressão: construção, consumo e contestação das representações midiáticas das minorias**. Revista FAMECOS, Porto Alegre; número 28, dezembro de 2005.
- FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional - Identidade, Sedução e Carisma**. RJ: FGV, 1999.
- FREITAS, Ana Karina Miranda de. **Psicodinâmica das cores em comunicação**. NUCOM, ano 4, número 12, 2007.
- FROZEN: Uma aventura congelante. Direção de Chris Buck; Jennifer Lee. Disney, 2013. 102 min.

G1. **Faturamento da Disney sobe 9% nos primeiros 6 meses do seu ano fiscal.**

2016. Disponível em:

<<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2016/05/faturamento-da-disney-sobe-9-nos-primeiros-6-meses-do-seu-ano-fiscal.html>> Acesso em 26 out. 2016

G1. **'Frozen' se torna a animação de maior bilheteria em todos os tempos.** 2014.

Disponível em:

<<http://g1.globo.com/pop-arte/cinema/noticia/2014/03/frozen-se-torna-animacao-de-maior-bilheteria-em-todos-os-tempos.html>> Acesso em 26 out. 2016.

GADE, Christiane. **Psicologia do consumidor e da Propaganda.** São Paulo: EPU, 1998.

GARGIULO, Terrence. **Power of Stories.** The Journal for Quality and Participation Cincinnati: Vol. 29, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2007.

_____, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2009.

GOBÉ, Marc. **A emoção das marcas – Conectando marcas às pessoas.** Rio de Janeiro: Negócio, 2002.

_____, Marc. **Brandjam: o design emocional na humanização das marcas.** Rio de Janeiro: Rocco, 2010.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** 2. ed. São Paulo, 2010.

GOTTFREDSON, L. S. **Consequências sociais das diferenças de grupo na capacidade cognitiva** - Introdução à psicologia das diferenças individuais. Artmed, Porto Alegre, 2006.

GOTTSCHELL, Jonathan. **The Storytelling Animal: how stories makes us human.** Nova York: Houghton Mifflin Harcourt, 2012.

GRÖNROSS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: Teoria, contexto e relacionamentos.** São Paulo: Difusão Editora, 2009.

JUCÁ, F.; JUCÁ, R. **Branding 101 - O guia básico para gestão de marcas de produtos.** Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br>>. Acesso em: 08 set. 2016.

JUNG, Carl G. **O homem e seus símbolos.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1977.

_____, Carl G. **Os arquétipos e o inconsciente coletivo.** 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

KELLER, Kevin Lane e MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

KORKIS, Jim. **Segredos de Walt Disney.** São Paulo: Seoman, 2015.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2009.

_____, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2006.

_____, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14ª edição - São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohlin. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

HOLTZ, D, B. **Como as marcas se tornam ícones: os princípios do brand cultural**. São Paulo: Cultrix, 2005.

IAZZETTA, Fernando. **Música e Mediação Tecnológica**. São Paulo: Perspectiva: FAPESP, 2009.

_____, Margarida Maria Krohlin. **Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica**. Organicom, números 10/11, 2009.

JUNG, C.G. **Os Arquétipos e o Inconsciente Coletivo**. São Paulo: Editora Vozes. 2000.

_____, C.G.. **Os Arquétipos e o Inconsciente Coletivo**. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

LAPOUJADE, David. **Sobre a passividade**. In: FEITOSA, C.; BARRENECHEA, M. A. de; PINHEIRO, p. (Orgs.). *A fidelidade à terra – assim falou Nietzsche IV*. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

LESLY, P. **Os fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.

LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. **Comportamento do consumidor brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LINDSTROM, Martin. **Brandsense – a marca multissensorial**. Porto alegre: Bookman, 2007.

LIPP, Doug. **Academia Disney - o Programa de Treinamento de Uma Das Mais Poderosas Marcas do Mundo**. São Paulo: Saraiva, 2014.

LLOSA, Mario Vargas. **A verdade das mentiras**. Tradução de Cordélia Magalhães. São Paulo: Arx, 2004.

- MAGALHÃES, Anita Cristina Cardoso. **Storytelling como recurso comunicacional estratégico: construindo a identidade e a imagem de uma organização.** In: Organicom, ano 11, nº 20, 2014.
- MASLOW, A. H. **Uma teoria da motivação humana.** In: BALCÃO, Y.; CORDEIRO, L. L. (org.). O comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro: FGV, 1975.
- MARTIN, Marcel. **A Linguagem Cinematográfica.** 2 ed. Lisboa: Dinalivro, 2005.
- MARTINS, José. **A natureza emocional da marca: como escolher a imagem que fortalece sua marca.** São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- MATOS, Gislayne Avelar. **Storytelling: líderes narradores de história.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 2001.
- MINTZBERG, H. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOISÉS, M. **A criação literária.** São Paulo: Cultrix, 2006
- _____, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento.** 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008
- MOZOTA, Brigitte Borja de; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, Filipe Campelo Xavier. **Gestão do Design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa.** Porto Alegre: Bookman, 2011.
- MYERS, James H. **Gerência de marketing e comp. do consumidor.** Petrópolis: Vozes, 1972.
- NADER, Ginha. **A Magia do Império Disney,** 4º Ed. São Paulo: Senac, 2014.
- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Objeto de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual.** Organicom, números 10/11, 2009.
- OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C. **Revisitando o posicionamento em Marketing.** São Paulo: 2007. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br>>. Acesso em: 08 set. 2016.
- OLIVEIRA, D. **Personalidade da marca: uma forma de fidelizar o cliente.** 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 08 set. 2016.
- O REI LEÃO. Direção: Roger Allers, Rob Minkoff. Disney, 1994. 1h29
- PALACIOS, Fernando Rodrigues. **A contextualização criativa de histórias como fator de sucesso no planejamento de campanhas de comunicação.** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2007.
- PALACIOS, F. In: Escola Superior de Comunicação e Marketing. **Inovação em Storytelling.** São Paulo, 2014. Disponível em:

<<https://pt.slideshare.net/secret/ACB1XxsrHeZc5Q>>. Acesso em: 22 set. 2016

PINNA, Daniel. In: Programa de Pós-Graduação em Artes e Design da PUCRIO. **A evolução das personagens animadas junto à indústria do entretenimento**, 2006. Disponível em: <http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9582/9582_4.PDF> Acesso em 08 set. 2016.

PLUTCHIK, R. **The psychology and biology of emotion**. New York, HarperCollins, 1994.

ROBERTS, Kevin. **Lovemarks - o futuro além das marcas**. São Paulo, Makron Books, 2004.

ROBINETTE, Scott; BRAND, Claire; LENZ, Vicki. **Marketing Emocional**. São Paulo, MAKRON Books, 2002.

ROCHA, Everardo. **Culpa e prazer: imagens do consumo na cultura de massa. In Comunicação, mídia e consumo**. Vol. 2 n.3. São Paulo: 2005.

ROWLEY, J., and J. Dawes. “**Disloyalty: a closer look at non-loyals**”, **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 17, 2000.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

SCHMITT, Bernd H. **Marketing Experimental**. São Paulo: Nobel, 2001.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; I. NEWMAN, Bruce. **Comportamento do cliente: Indo além do Comportamento do Consumidor**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SNOWDEN, David. **Complex acts of knowing: Paradox and descriptive self-awareness**. **Journal of Knowledge Management**. .Vol.6. Kempston: 2002.

SOLOMON, M. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Porto Alegre: Bookman, 2011

TAVARES, M. C. **Gestão de Marcas: construindo marcas de valor**. São Paulo: Harbra, 2008

TERRA, José Cláudio. **Storytelling como ferramenta de gestão**. São Paulo. Disponível em:

<<http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/Storytelling%20como%20ferramenta%20de%20gest%C3%A3o.pdf>> Acesso em 18 set. 2016.

THE WALT DISNEY COMPANY. **Fiscal Full Year and Q4 FY16 Earnings Conference Call**. Disponível em:

<https://ditm-twdc-us.storage.googleapis.com/q4_fy16_earnings_transcript.pdf> Acesso em 17 nov. 2016.

THE WALT DISNEY COMPANY. **Fiscal Year 2015 Annual Financial Report And Shareholder Letter**. Disponível em:

<<https://ditm-twdc-us.storage.googleapis.com/2015-Annual-Report.pdf>>. Acesso em 27 out. 2016.

THE WALT DISNEY COMPANY. **Our Businesses**. Disponível em:
<<https://thewaltdisneycompany.com/about/#our-businesses>>. Acesso em 26 out. 2016.

THE DISNEY WIKI. **Bambi**. Disponível em:

<[http://disney.wikia.com/wiki/Bambi_\(character\)](http://disney.wikia.com/wiki/Bambi_(character))> Acesso em 17 set. 2016.

VALLE, J.E.R. **Experiência religiosa: enfoque psicológico**. São Paulo, Ed: Loyola. São Paulo, Ed. Paulus, 2005

VINCENT, Laurence. **Marcas legendárias**. São Paulo, Makron Books, 2005.

ZIMERMAN, D. **Vocabulário contemporâneo de psicanálise**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

WEBER, Maria Helena. **Comunicação Organizacional, a síntese. Relações Públicas, a gestão estratégica**. Organicom, números 10/11, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5^o ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista realizada com Lucas Tuchtenhagen.

- 1 - Conte um pouco sobre sua trajetória profissional/acadêmica...
- 2 - Qual a sua experiência com as *lovemarks*?
- 3 - Como você define as marcas que são amadas/*lovemarks*?
- 4 - Qual o benefício de uma marca que possui uma identidade e personalidade bem definidas para o desenvolvimento de vínculos emocionais?
- 5 - É possível criarmos sentimentos pelas marcas, assim como temos por outras pessoas?
- 6 - Como você explicaria o vínculo emocional que as pessoas têm pelas marcas?
- 7 - Você acredita que o *storytelling* e as experiências são fundamentais neste processo?
- 8 - Defina Relações Públicas e qual a contribuição da atividade de Relações Públicas para a construção das *lovemarks*?
- 9 - Você considera a Disney uma *lovemark*?
- 10 - Quais são os principais pontos que a tornaram uma marca amável?
- 11 - Como a Disney trabalha o despertar deste encantamento?
- 12 - Porque o amor por esta marca se perpetua por diversas gerações?
- 13 - Os valores da marca e do Fundador Walt Disney foram fundamentais neste ponto?
- 14 - Qual a contribuição da integração entre história e experiência (filmes e parques) para o sucesso da marca?
- 15 - Já aconteceu alguma situação negativa na Disney e como foi administrada pela organização?

APÊNDICE B – Transcrição da entrevista realizada com Lucas Tuchtenhagen.

1 - Conte um pouco sobre sua trajetória profissional/acadêmica...

Eu sou graduando, estou me formando este semestre pela PUCRS no curso de administração com ênfase em Marketing. Eu trabalho com o turismo desde os 15 anos, comecei guiando grupos e como auxiliar de guia, depois passei por diferentes graduações até realmente me encontrar na administração e resolver empreender no turismo. Em agosto de 2012, eu abri a TAG que é uma agência de intercâmbios e viagens, no ano de 2014, além de também nos tornamos uma operadora de viagens, e começamos as operações com os grupos para a Disney em 2013.

No nosso segundo ano de empresa, começamos a operar esses grupos, então hoje, contamos com quatro saídas anuais para a Disney, onde levamos desde famílias, adolescentes para viver esta experiência mágica do mundo Walt Disney. Também trabalhamos com a parte de educação internacional, que são os intercâmbios e o turismo. Então são dois véis: o educacional e o de lazer – este que é mais o nosso foco.

2 - Qual a sua experiência com as *lovmakrs*?

Tenho algumas marcas que carrego com carinho comigo, outras nem tanto, mas fui começando a aprender sobre elas, por exemplo, eu era anti-apple, onde tudo era Samsung ou LG, qualquer coisa que não fosse Apple. Eu acreditava que eles estavam querendo te transformar em um... Porque tudo que tu tinha que ter era da marca, se tu tinha um Iphone, precisa ter um Apple TV, ter um Imac, tudo para sincronizar tem que ser da Apple, assim como o carregador, e tudo têm que ser deles, e tu vira refém da marca, até eu ter o meu primeiro Apple, meu primeiro Iphone e acabei descontruindo tudo. Hoje, eu realmente sou muito fiel a “maçazinha”. Isso porque eu realmente vi todos os atributos e qualidade do produto, serviço que está atrelado nele e faço questão de ter um investimento um pouco maior para ter o benefício e a sensação de estar presente.

Hoje, sou muito a favor da Apple e tudo isso fui construindo ao longo do tempo, não foi amor a primeira vista, faz média um ano e a Apple já possui uma boa trajetória. Mas a minha marca top um é a Disney, e isso vem desde os anos de 1991

e 1992, quando comecei a entender os desenhos e sempre fui apaixonado por parques de diversões.

Ao longo do tempo, fui sabendo que a Disney tinha os parque e etc, em 1995 as minhas primas fizeram 15 anos e viajaram para a Disney, então eu vi os vídeos delas lá e que queria ir para a Disney, eu precisava e era algo que realmente de querer estar lá e ver o Mickey e todos os personagens que eu gostava no mesmo lugar, porque contemplava toda a magia dos filmes que eu gostava e incluía a minha paixão pelos parques de diversões.

Então isso vai crescendo contigo no teu dia-a-dia, vai cada vez mais te apaixonando, até que hoje em dia eu trabalho com isso, eu falo: “eu não vendo Disney, eu vendo a realização de um sonho”. É muito gratificante e gosto muito. Também existem marcas que não consumo, mas admiro muito o trabalho e uma delas é a Coca-Cola, por exemplo. Existem sim, linhas de pensamentos contra os refrigerantes, mas fico olhando e analisando a marca e acho eles demais, imagina que num produto, numa garrafa pet com um líquido escuro, tu abre essa garrafa e pronto, sai a felicidade.

As campanhas são muito envolventes e hoje em dia existem até marca de roupa da Coca-Cola, as pessoas comprar capinhas de celular da Coca-Cola, e acho isso muito fantástico, porque as pessoas utilizam até as letras e fonte para escrever outras coisas e isso já remete a Coca-Cola. Não digo que sou um consumidor e um amante da marca, mas sou um grande admirador da construção que eles fizeram. Acredito que esta é uma das marcas *top of mind* de sucesso.

3 - Como você define as marcas que são amadas/lovemarks?

Hoje a marca assume uma personificação, ela assume valores e características humanas e isso faz com que as pessoas acabem se identificando mais, como se fosse alguém próximo a elas e não algo como almejado, são marcas amigas, são pessoas amigas, são pessoas próximas é como se realmente essas marcas assumissem uma personificação. Eu as vejo como pessoas.

4 - Qual o benefício de uma marca que possui uma identidade e personalidade bem definidas para o desenvolvimento de vínculos emocionais?

As marcas que possuem esses itens bem definidas, elas acabam auxiliando na visão que o consumidor/usuário vai ter para identificar com os valores ou não. Ter

estes itens bem definidos é um benefício para a marca, no momento que ela vai conseguir atrair consumidores que estão realmente de acordo com os valores e crenças dela. Em contra partida, também eu acredito que é bom para elas e facilita para o consumidor identificar aquilo que ele quer, e o que ele não quer, e que fecha comigo ou não fecha comigo, por exemplo. É estes dois lados, ter isso bem definido é bom para a marca e bom para o consumidor. É uma troca de ganha-a-ganha.

5 - É possível criarmos sentimentos pelas marcas, assim como temos por outras pessoas?

Com certeza, é como falei antes. Para mim, hoje as marcas possuem uma personificação e isso faz realmente com que as pessoas se identifiquem com elas, talvez não conscientemente, mas elas criam um amor, apego e carinho e realmente uma lealdade de defender tal marca, como se fosse defender um amigo. Esses são os chamados *heavy users*, apaixonados. Eu acredito nisso. Uma marca bem trabalhada consegue criar esse poder.

6 - Como você explicaria o vínculo emocional que as pessoas têm pelas marcas?

É complicado definir um vínculo emocional com uma marca. Quando o vínculo é forte, entra nessa questão de amor e uma sensação de pertencer. A palavra é pertencimento, a pessoa tem o sentimento de pertencer a algo, a uma tribo, um núcleo e se identificar com pessoas que gostam da mesma coisa, que dividem um ideal e algo em comum, seja valor, status ou seja o que for, isso gera uma sensação de pertencimento.

7 - Você acredita que o *storytelling* e as experiências são fundamentais neste processo?

Sim, isso ajuda a ilustrar, as vezes de uma forma mais lúdica aquilo que uma marca quer passar e atinge mais os consumidores. O nível de abrangência com um *storytelling* bem contado, por exemplo, bem amarrado que possui realmente uma mensagem, o foco que a empresa quer passar, é fundamental e auxilia na manutenção e criação de novos seguidores.

8 – Defina Relações Públicas e qual a contribuição da atividade de Relações Públicas para a construção das *lovemarks*?

Relações públicas são conseguir se relacionar e comunicar com todos os teus *stakeholders*, como clientes, fornecedores, funcionários, com todos os agentes envolvidos pertencentes aquela organização. Eu vejo as relações públicas nisso, e auxiliando as organizações não só em momentos para ajudar a comunicar aquela “bomba”, mas também na manutenção de uma imagem de um dano negativo que a marca pode ter no futuro. Construir uma imagem e ao mesmo tempo socorrer a empresa quando a imagem for denegrida.

A contribuição da atividade é fundamental. Se for parar para pensar nas *lovemarks*, porque não é somente o consumidor e o usuário final que deve “comprar a marca”, porque as relações públicas trabalham intensamente com os *stakeholders* e para desenvolver uma marca forte, ela não pode estar só com o cliente, mas sim como todos os fornecedores e com todos os envolvidos, para que esses se sentam pertencentes a esse núcleo, esse acontecimento e essa marca.

Por exemplo, uma *lovemark* como a Apple, até o fornecedor que faz o microchip tem que estar ciente, como “eu estou produzindo isso para o melhor telefone”, porque cria essa sensação de pertencer e etc... Até o mesmo amor que o cliente final, que tem aquele desejo de pertencer aquela marca e aquilo tudo. Sendo assim, o profissional de relações públicas é muito importante para trabalhar nesse ciclo, no centro da marca e ir atraindo todas as outras pontas.

9 - Você considera a Disney uma *lovemark*?

Com certeza. Eu enxergo isso de duas maneiras. Uma delas são as pessoas que amam mesmo, que possuem um carinho especial e tem este sentimento de pertencer. E tem as pessoas que admiram, são aqueles que estão a uns dois passos atrás de quem ama. Mas não enxergo alguém que odeio, ou seja, contra e que tenha coisas negativas. Ainda não conheci ninguém, mas se conhecer a gente vai lá e trabalha e se planta aquela sementinha.

10 - Quais são os principais pontos que a tornaram uma marca amável?

Quando a pessoa se sente tocada e identificada com a marca. Então, pegando toda a história, inclusive a história de vida do Walt Disney, por exemplo, que nem todos que ama a marca conhece, mas se pegarmos as histórias dos filmes

são coisas que acontecem no nosso dia-a-dia, tanto as partes trágica como as engraçadas, como o final feliz aonde o bem sempre vence o mal. Além disso, ela vende também a esperança, não só a magia.

Então, quando a Disney consegue tocar e achar este vínculo, porque a considero uma marca muito abrangente, ela trabalha com muitos aspectos também da atualidade e de um mundo paralelo, mas esse mundo se assemelha ao nosso mundo em questão de sentimentos, desejos e de viver em algum lugar melhor. Qual criança não sonha em ser uma princesa, encontrar um príncipe encantado, fazer parte de uma realeza, morar em um castelo ou até mesmo ter super-poderes, isso acaba encantando uma criança aonde ela cria um mundo de fantasia e é ali que a Disney começa a plantar a sementinha dela, e vai crescendo ao longo da vida.

Tanto que hoje em dia, a Disney ela não possui somente desenhos animados, mas filmes que possuem mais ação, que acompanha o crescimento da vida de um indivíduo. Por exemplo, começa com os desenhos da Branca de Neve, Cinderela, Dumbo, Pinóquio até ir a outros filmes, as séries, mas sempre no mesmo contexto de magia e etc, aonde tu vai criando o vínculo. Até mesmo o surgimento de canais de televisão, como o Disney Channel.

Então, ela vai criando vínculos em diferentes momentos da vida de uma pessoa, então, isso ela consegue fazer muito bem, o despertar do interesse de gostar de ser um amante da marca, como a manutenção dele ao longo da vida, de criar o desejo e de se satisfazer somente quando realizar este desejo.

11 - Como a Disney trabalha o despertar deste encantamento?

Começa na primeira infância, ela começa realmente nos filmes, desenhos e personagens, no contato televisão e telespectador, livro e criança, ela começa a plantar a sementinha na pessoa enquanto telespectador e começa a fazer parte e entrar pra dentro das histórias no momento em que se começa a trabalhar o imaginário e a fantasia, aonde “sim, aqui tu é possível ser um pirata, príncipe encantado, princesa que consegue lançar um raio que congela tudo e tem um melhor amigo que um boneco de neve”.

Então, ela trabalha muito bem, porque as crianças tem uma mente mais aberta e pura, não fértil, mas sim pura, eles trabalham bem este desenvolvimento. Quando a criança vai crescendo e tiver a oportunidade de conhecer um parque é onde ela vai vivenciar essa magia, de se vestir como uma princesa, de estar em um

castelo encantado, estar em contato com todos aqueles personagens que ela idolatra, ou que ela vai realizar mais adianta, mas ela faz o que eu chamo de manutenção, esse contato diário presente, é como tu entrar numa loja de roupas como a Renner, tu encontra camisetas de princesas e super-heróis Disney, um material escolar, como uma caneta e está ali a Disney, é uma marca que está presente em tudo, uma capa de caderno, na roupa, vestuário, adesivo, imã, souvenir, livro e televisão. É uma marca que se faz presente em diversos meios de comunicação e na vida, em todos os momentos e etapas.

12 - Porque o amor por esta marca se perpetua por diversas gerações?

Quando a marca consegue criar um acompanhamento na vida. Por exemplo, tu vai crescendo e as coisas vão mudando, e a marca também vai mudando, mas de diferentes formas, ela continua com aquele mesmo amor e carinho, mas ela vai acompanhando o teu crescimento emocional e racional.

No entanto, quando ela não acompanha ela gera uma sensação de nostalgia, aquela marca que se fez presente num momento muito importante na tua vida, mas ela não consegue te acompanhar, mas em determinado momento aquilo surge e tu se lembra, como aquela música, cheiro, lembrança, ou até mesmo quando em “tu lembra quando a gente era pequenos, a nossa geração tinha tal desenho” e tu lembra “eu adorava aquele desenho”. Parece que todo aquele amor, lealdade e carinho que teve em determinado momento da vida, volta com tudo.

De chegar ao fato de ir pro YouTube pesquisar alguma coisa e querer reviver aquele momento bom. Este é um bom exemplo de marca que não te acompanha, mas estava lá presente porque foi plantada essa sementinha e de alguma forma ela te marcou.

13 - Os valores da marca e do Fundador Walt Disney foram fundamentais neste ponto?

Com certeza. O Walt Disney ele como pessoa, empresário, cartunista, roteirista, editor, dublador enfim em tudo era realmente um homem muito visionário, e que acima de tudo ela colocava as pessoas em primeiro lugar. Isso fez total diferença, porque ele conseguiu colocar os seus valores pessoais para valores de uma marca de forma global.

Se o Walt Disney hoje fosse outra pessoa que não fosse o Walter Elias Disney, talvez não fosse o mesmo poder e potência que é hoje, não teria se perpetuado e não seria a Disney. Eu com certeza afirmo isso que a pessoa, o criador e o idealizador foi fundamental para a criação do que temos hoje.

14 - Qual a contribuição da integração entre história e experiência (filmes e parques) para o sucesso da marca?

Toda. O filme trabalha com a questão da imaginação, onde tu te imagina, tu está como telespectador e fica te imaginando fazer parte daquilo e no momento que tu consegue colocar isso pra dentro de um parque é como se realmente tu estivesse dentro daquele livro.

Os cenários são iguais, a magia, a música que vai entrando e te contagiando, são as sensações do tato de poder encostar naquilo que tu viu na TV e no sonho, é poder falar com o teu personagem, com a princesa que havia enxergado dentro da televisão, se passa de telespectador para um personagem da história, o teu imaginário se torna real. Uma coisa acaba complementando outra, e uma desperta o desejo para a outra.

Não necessariamente que o desejo começo nos livros, pelos filmes e se realize no parque, mas ele pode começar no parque e tu querer saber mais sobre esta história, e depois que se regressa da experiência e vivência num parque, acaba se aprofundando um pouco mais naquela história que viu, mas não tinha tanto conhecimento assim. Então, realmente as vejo como complementares e inseparáveis. Não há como desvincular uma da outra.

15 - Já aconteceu alguma situação negativa na Disney e como foi administrada pela organização?

Já aconteceu, não só com passageiros dos grupos, mas de ver situações de pessoas passando mal no parque, como desmaiando, e do nada simplesmente de uma porta aleatória, que tu nem sabia que era uma porta, sai uma equipe de paramédicos que socorre a pessoa, que colocam numa maca e levam ela pra trás do parque para socorrer e a magia continua como se nada tivesse acontecido. Eu só vi porque aconteceu na minha frente, se não provavelmente teria passado despercebido, foi rápido, ágil e discreto, e eu tenho certeza que aquela pessoa que

passou mal foi muito bem atendida no backstage. A magia continuou ali e isso acho que é muito fantástico.

Outra questão muito interessante, é que nunca se vê um funcionário da Disney chegar numa loja para trabalhar, eles possuem entradas diferenciadas, onde fica fora do campo de visão do *guest* (convidado), e entram por túneis e as portas são de correr, então quando você vê elas já estão na loja trabalhando, então nunca vê ninguém chegando para trabalhar, batendo o ponto e a troca de turno, as pessoas simplesmente já estão lá, elas apenas surgem. Já tive incidentes que um pouco denegriu a imagem, eu mesmo fiquei muito chateado com a situação, por exemplo, estávamos na fila de um brinquedo em torno de 1h30 era em Julho, em alta temporada e o brinquedo era muito disputado, esse brinquedo veio a fechar temporariamente por problemas técnicos e o nosso grupo optou por ficar ali esperando, porque quando voltasse a funcionar nós já estaríamos esperando na fila.

Porém, a Disney resolver evacuar a fila, ou seja, todos eram obrigados a sair, isso significava que eu havia perdido em torno de 1h de parque esperando por uma atração que não íamos fazer, e que se eu quisesse fazer depois, eu teria novamente que ficar no mínimo 1h, porque este tempo havia sido desperdiçado e não tem como voltar atrás e reaproveitar novamente, então foi uma situação muito mal conduzido, afinal eles poderiam ter dado os cupons – isso é normal na Disney, mas o atendimento daquele funcionário foi que não fazia parte, mesmo tendo explicado a situação, ele simplesmente disse que não e se estivesse me sentido incomodado era para procurar o centro de relacionamento com os clientes. Totalmente fora do contexto Disney, foi uma situação isolada.

Após, fui no centro e reclamei do funcionário afirmando que não era condizente com o jeito Disney de ser e toda aquela situação, e o próprio funcionário do *Guest Relationship*, prontamente nos deu tickets para que pudéssemos regressar na atração quando ela voltasse a abrir novamente. Eu sei que eles possuem um grande treinamento, mas ali eu senti uma dissonância e fiquei um pouco preocupado, mas este de fato foi um caso isolado.

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista realizada com Cristiane Porto.

- 1 - Conte um pouco sobre sua trajetória profissional/acadêmica...
- 2 - Sempre gostou da Disney, por exemplo, desde pequena?
- 3 - É possível criarmos sentimentos pelas marcas, assim como temos por outras pessoas?
- 4 - Qual a sua experiência com as lovemarks?
- 5 - Como você define as marcas que são amadas/lovemarks?
- 6 - Qual o benefício de uma marca que possui uma identidade e personalidade bem definidas para o desenvolvimento de vínculos emocionais?
- 7 - Como você explicaria o vínculo emocional que as pessoas têm pelas marcas?
- 8 - Você acredita que o storytelling e as experiências são fundamentais neste processo?
- 9 - Defina Relações Públicas e qual contribuição da atividade de Relações Públicas para a construção das lovemarks?
- 10 - Você considera a Disney uma lovemark?
- 11 - Comente sobre a visita aos bastidores...
- 12 - Quais são os principais pontos que a tornaram uma marca amável?
- 13 - Como a Disney trabalha o despertar deste encantamento?
- 14 - Porque o amor por esta marca se perpetua por diversas gerações?
- 15 - Os valores da marca e do Fundador Walt Disney foram fundamentais neste processo?
- 16 - Qual a contribuição da integração entre história e experiência (filmes e parques) para o sucesso da marca?

APÊNDICE D – Transcrição da entrevista realizada com Cristiane Porto.

1 - Conte um pouco sobre sua trajetória profissional/acadêmica...

Sobre os últimos 20 anos... Eu trabalhei os últimos 10 anos no grupo Zaffari, e os 10 anos anteriores na PUCRS, eu comecei como funcionária, depois fiz mestrado e mudei o meu contrato para professora. Sempre trabalhei com disciplinas na área de marketing, ou de pesquisa, ou de gestão de serviço para diversos cursos da administração, naquela época havia outros cursos ali como secretariado, e também dava consultoria a empresas nessa área.

Quando trabalhava ainda na PUC, comecei a prestar consultoria ao Zaffari e com outras empresas, e aos poucos foi me demandando mais, até em função deste olhar do Zaffari para os serviços, atendimento, que era a minha área de estudo e aquilo foi me encantando, então eu sai da PUC e larguei as outras empresas que eu atendi e comecei a atender somente o Zaffari, e depois nos últimos quatro anos eu tinha relação de funcionária, assinei a carteira e fiquei com eles. O meu trabalho lá sempre foi na área de atendimento, endomarketing, e toda essa relação do funcionário e o serviço prestado para o cliente, pois o Zaffari investe muito nisso e está muito relacionado com a cultura deles, valores e tal.

Em um determinado momento, eu sempre estudei muito a Disney e os bastidores. Quando eu comecei a estudar, na minha pós-graduação, foi que eu comecei a me ligar que tudo referenciava à Disney, e eu comecei a me interessar por aquilo, qualquer livro que tu lê fala sobre a Disney. Em 2007, eu fiz um curso do Instituto Disney aqui em Porto Alegre, no Plaza, era um curso de um dia e veio um instrutor do Instituto Disney, era uma consultoria de São Paulo que trazia e eu vi que era tudo o que eu queria. Comecei a buscar os livros, pesquisar, estudar, estudei a biografia do Walt Disney, e não conhecia a Disney, nunca havia ido visitar, a primeira vez que eu fui foi em 2010. Eu tinha aquele receio meu Deus, eu vou chegar lá e não vai ser isso, e ao contrário, quando tu chega lá é muito melhor.

Com este olhar de serviço e de trabalho é encantador, tu não acredita que eles conseguem fazer aquilo, e então eu propôs para o Zaffari, eu trabalhava nos recursos humanos, que a gente usasse a Disney como benchmarking, como modelo para o Zaffari, pois se perdeu muito daquele atendimento passado e aquela dificuldade de mostrar para os gestores que, “olha não pode comparar com os

concorrentes do varejo, porque esses não vão nunca ser igual ao Zaffari em termos de serviço”. Então ficava naquela coisa, “Ah Chris, mas nós somos melhores do que eles” então eu disse, “mas isso não serve, tem que se comparar com vocês mesmos e com outros serviços de qualidade”. Então tivemos essa ideia, e os levamos para a Disney 20 gerentes, então, o meu trabalho no Zaffari sempre foi focado nisso e nos últimos anos também.

Agora eu e mais uma professora estamos desenvolvendo um curso da pós-graduação de extensão, e queremos fazer este curso no verão apenas para as mulheres empreendedoras, bem nesta questão de atendimento sempre olhando para a Disney, olhando este modelo que eles têm de gestão, que é algo simples se tu for olhar como ferramenta e metodologia, mas a diferença é que eles colocam em prática. Então, a minha trajetória é bem nesta área. A minha graduação foi em administração, na época eu fiz a graduação em Pelotas, depois eu fiz pós-graduação em gestão empresarial e mestrado em marketing na PUCRS.

2 - Sempre gostou da Disney, por exemplo, desde pequena?

Não, quando era criança morava no interior e nem sabia o que era a Disney.

3 - É possível criarmos sentimentos pelas marcas, assim como temos por outras pessoas?

Eu não sei se seria exatamente como temos pelas pessoas, mas com certeza é possível, tu consegue criar esse vínculo de lealdade que algumas marcas trabalham muito bem, porque tem marcas que trabalham com aquela troca mais transacional, que tu vai lá uma vez e eles não se importam se tu vai voltar de novo, se importam se vai alguém, mas não necessariamente tu. E existem marcas que trabalham essa lealdade muito forte.

Então, sim, tu cria o vínculo com a marca, tu consegue ser leal àquela marca, isso existe, eu vi muito isso muito forte no Zaffari nestes anos, tanto do funcionário quanto do cliente. Eu escutei N vezes de clientes frases como “esse aqui não é o meu Zaffari, esse não é o meu gerente”, então é um vínculo muito forte com a marca, mas se formos parar para pensar, essas marcas são feitas pelas pessoas, ele tem aquele vínculo porque o gerente sempre o atendeu daquele jeito, porque o menino do açougue escolhia a carne que ele gostava. Então, eu acredito que é um pouco difícil tu conseguir estabelecer essa relação com uma marca da qual tu não

tem uma relação humana muito forte. As pessoas tem relação com a Apple, tem, mas não é essa relação afetiva, vamos se dizer assim, é uma relação de negócios, porque aquele é o melhor produto, é bem de produto e coisa tangível.

A relação fidelidade com a marca, quando têm essa lealdade e encanto pela marca está muito relacionada ao que tu estabelece com as pessoas. Eu senti isso muito forte com os funcionários do Zaffari, aos 75 anos da empresa fizemos um evento para os jubilados, eram quase 300 pessoas acima de 20 anos de casa, então tínhamos funcionários com 45 anos e temos até hoje. Na verdade tínhamos, porque não estou mais lá, mas isso é porque eles colocam o esquilo na sague da gente.

Então, eu realmente acredito que tenha essa relação, mas não sei se eu compararia com o amor que tu tem pelas pessoas, mas tu estabelece aquele vínculo de vestir a camiseta, tanto funcionário como cliente, esse é aquele ponto de que tu não cogita ir em outro lugar, tu não cogita outra marca. Por isso, que eu sempre dizia pra eles, vocês não podem ser melhores que alguém, o melhor é uma posição relativa à alguma coisa. Pode ser melhor hoje, mas amanhã alguém pode ser melhor do que tu, na mente do cliente tu tem que ser único. Ele não pode pensar em te trocar por outra pessoa, ele até pode pensar “ah, existe aquela outra”, mas a minha é tal, e é aquelas coisas de amor meio americano, que coloca a bandeira dos EUA em casa. Então, essa é a relação de fidelidade que realmente existe forte com as marcas e não tenho dúvida nenhuma.

3 - Qual a sua experiência com as lovmakrs?

Das empresas que eu trabalhei e prestei consultoria, a mais forte foi, sem dúvidas, o Zaffari. No tempo que estive na PUCRS não notei, mas mais porque o brasileiro não possui esta relação com a universidade que se têm na Europa e no EUA, tu até vê pessoas que amam, mas não é aquilo.

Fiz trabalhos com o Sicredi, com o Banco Marconi, com agências de propaganda com a Scala e tal, mas em escala de comparação, não tem como comparar, em até quantidade de funcionários e clientes o Zaffari foi o mais forte. E a Disney, mas muito longe em uma escala muito maior, mas conheço por fazer cursos e estudar, não trabalhei, então é sempre diferente tu olhar de dentro, mas o Zaffari como qualquer empresa tem os funcionários que não gostam, reclamam, falam nas redes sociais e tal, mas o grande volume, vamos se dizer assim, tem este amor. Os

líderes eles conseguem arrebanhar aquele pessoal e fazer funcionar e isso é bem legal.

4 - Como você define as marcas que são amadas/lovetmarks?

Eu acho que são aquelas marcas que primeiro conseguem atender o básico, essa é a primeira coisa, conseguem fazer aquilo que se propõe, essa seria a linha de corte, o fazer o mínimo, mas o fundamental é ser aquela marca que consegue te surpreender no jeito de fazer as coisas, na inovação, na organização. E consegue, por um lado te surpreender, e por outro fazer isso com consistência. Ou seja, fazer isso sempre. Porque surpreender uma vez, surpreender numa inauguração, surpreender quando tu abre uma loja nova... A Disney poderia surpreender num desfile uma vez por ano, mas isso não acontece, tu vai na Disney e assiste aquele desfile no *Magic Kingdom* 30 vezes, e nas 30 vezes o vestido da Cinderella ta perfeito, eu ficava olhando para a barra e pensava não pode ser, tem que estar sujo, tem que ter uma coisa errada e tu não acha alguma coisa errada. Isso é surpreendente.

Acho que uma marca que é amada, ela se identifica por isso, ela consegue te encantar sempre. O Walt Disney dizia isso, a quantidade de detalhes que tem num parque que tu vai lá 7 ou 8 vezes e sempre vai ver algo diferente, e ele fazia isso pela percepção da criança, que a criança é muito perceptiva, uma criança vê um filme 30 vezes e sempre vê uma coisa nova. Enquanto, a gente não vê mais, não temos essa capacidade.

Então, pra mim a marca amada ela tem muito dessas duas coisas, ela consegue te surpreender e ao mesmo tempo é consistente, ou seja, ela sempre faz aquilo bem feito, ela não te surpreende pelo lado negativo, quando tu chega ali e o café está frio e não deu certo, ou o estacionamento... Essas coisas vão te desencantando, vamos dizer assim.

5 - Qual o benefício de uma marca que possui uma identidade e personalidade bem definidas para o desenvolvimento de vínculos emocionais?

Eu acho que, esse é um trabalho que fiz anos no Zaffari, eu tinha um treinamento com eles que se chamava cultura Zaffari, e isso é aquilo que eu sempre dizia pra eles, toda a empresa tem que ter o seu núcleo que seria aquilo que não é

negociável dentro da empresa. Então, pra mim, o que da uma estratégia de uma empresa são os teus valores, as tuas raízes, o porque tu faz as coisas daquela maneira, e sempre trazia em sala o questionamento: “se não fosse para ganhar dinheiro, porque que existiria essa empresa, o que vocês podem oferecer?”.

Afinal, ela não pode deixar de existir, qual é o diferencial desta empresa, e isso está relacionado a como tu faz as coisas, o que tu é na tua essência, o que tu acredita e não exatamente o que tu entrega. Porque supermercado mesmo, o que tu entrega é produto, o que diferencia ali não são os produtos, é claro que existe uma variedade e tal, mas é como as coisas estão expostas, como as pessoas te atendem, a tranquilidade que tu tem dentro daquela loja, não tem como tu ser uma lovable se tu não tiver essas questões dos valores, essência e como surgiu muito bem protegidos e disseminado entre os funcionários.

Existe muito a moda do, hoje até nem tanto, de fazer a missão, visão e valores, e colocar num quadrinho e nada daquilo serve, nada. Trabalhei 10 anos no Zaffari e se tu entrar na sala de funcionários isso não existe, em nenhum lugar está escrito a visão do Zaffari, e ai tu senta com o gestor e eles vão te dizer: “mas Chris, isso está no nosso sangue, não precisa escrever”. E é isso que precisa, e é a mesma coisa com a Disney, tu vai fazer o curso com eles e eles vão te dizer “ah, a gente vai te dizer a missão, mas a gente vai ler, não sabemos a nossa missão decor, mas a gente sabe o que a gente tem que fazer é magia, todo mundo sabe”. Então, isso é suficiente, está na essência e é transmitido, pelo exemplo das lideranças, sobre as histórias que são contadas.

6 - Como você explicaria o vínculo emocional que as pessoas têm pelas marcas?

Ela vai te entregando aquilo que tu espera, vai te surpreendendo cada vez mais, sempre, sempre e sempre. Não tem como não te envolver com aquilo, vamos dizer assim, é como uma relação com o ser humano, tu vai te envolvendo com um amigo que tu gosta de conviver, e ele te entrega, te atende, entrega as coisas que tu precisa e o negócio é mais ou menos a mesma coisa.

Se for pensar por outro lado, porque tu trocaria? Se aquilo atende as tuas necessidades e supera as tuas expectativas, tu tem tudo o que tu precisa ali, tu tem a capacidade de reclamar e ser ouvido, de conversar e ser ouvido, então não tem

porque não. Acho que isso vai estabelecer um vínculo cada vez mais forte, e cada vez mais difícil de se desfazer, então quanto melhor a entrega, mais leal tu fica.

7 - Você acredita que o storytelling e as experiências são fundamentais neste processo?

150%. Muito, eu estudei bastante storytelling e usava muito nos meus trabalhos com o Zaffari, a Disney tu vai fazer cursos deles e tu vai ouvir isso sempre, eles tem o que chama de “cadeia de excelência”, e tu não vai ouvir falar em nenhum dos cursos deles sobre os autores de administração, nenhum autor. Vai sempre ouvir falar de algum gestor deles, de um CEO antigo, do Walt Disney, do irmão do Walt Disney, e eles trazem muito isso.

A nossa melhor maneira de transmitir os nossos valores é contando histórias, eles fazem isso o tempo inteiro. Nos cursos e eles dizem sobre a criança que deixou cair o sorvete, e vai um funcionário e trás outro sorvete. Eles não dizem quais são os valores deles, eles contam uma história e tu vai perceber através de uma história quais são os valores que estão ali, dentro daquela história.

Isso também foi algo que tentamos trabalhar com o Zaffari, afinal eles tem N histórias, vocês apenas não contam, mas tem a moça que deu o pãozinho pra criança, a outra que pegou no colo para a criança não chorar, enquanto a mãe fazia as compras, e tal. Então, contar as histórias e essa envolver pessoas da Disney trabalha o exemplo muito forte, e fica disseminando, é a melhor maneira de tu usar para transmitir valores, transmitir postura e conseqüentemente manter aquele atendimento, afinal se tiver contanto uma história é porque tu quer que aquilo se replique dentro da organização.

8 - Defina Relações Públicas e qual contribuição da atividade de Relações Públicas para a construção das lovemarks?

Imagina... Até falando nesta questão de contar histórias, a pessoa que fala da empresa lá fora e muitas vezes a representa, o jeito como é dito, o que é dito, ainda mais hoje isso é de extrema importância, pois qualquer coisa que a gente diz, ou até mesmo não diz, o jeito que mexemos as mãos, e tudo isso é avaliado. A comunicação é muito avaliada, seja o meio que for, nas redes sociais ou na televisão.

É um papel importantíssimo numa empresa, para saber o que dizer e como dizer, por exemplo, a Disney vai te dizer sempre que prefere comunicar demais do que não comunicar, eles comunicam muito bem, tudo e para todos. A ideia é sempre deixar as pessoas cientes de tudo. E que foi o oposto do que eu vivi no Zaffari, é uma empresa italiana, fechada, e sempre escutei dos diretores que na dúvida a gente não fala, pois se empresa fez tal coisa pode sair no jornal, e não, mesmo que sendo um trabalho de Relações Públicas quase que passivo.

Então, é um trabalho fundamental, pois tu precisa ler a empresa, saber como a empresa quer que isso vá pra fora e tem que saber traduzi-la também, ainda mais hoje que se tem públicos diversos que entendem de tudo, todo mundo entende de tudo.

9 - Você considera a Disney uma lovemark?

Com certeza, não tenho dúvida. Em todos os sentidos, para as pessoas, para as crianças, para os profissionais que hoje usam como modelo, para os clientes, para os próprios funcionários, mesmo não sendo um ambiente fácil. Isso a gente percebe, pois havia muito sofrimento dos gestores no Zaffari, mas hoje a gente lida hoje muito com a diversidade e a gurizada não quer nada e tal, muito difícil, o varejo é difícil e quando tu vai na Disney é magia, mas é magia para quem está assistindo. Já imaginou colocar uma roupa daquelas no calor de 40°C o dia inteiro, eles não param um dia no ano, eles trabalham 365 dias no ano, a Disney nunca fecha. Não é assim, e isso foi muito legal, porque eles foram lá ver isso e o recrutamento, como funciona a seleção, as regras e como são rígidas.

Então, disparado é uma lovemark e para vários públicos, é claro que vai ter alguns funcionários que vão sair de lá odiando, mas é normal, mas com certeza é uma marca amada.

10 - Quais são os principais pontos que a tornaram uma marca amável?

Primeiro, é lidar com a magia e o ramo de negócios em que atuam, não teria como não ser. A segunda é ter transformado sonhos em realidade, bem o que é, acredito que é uma coisa que ninguém imaginava que poderia ser daquela forma. Hoje existem outros parques de outras marcas, existe a Universal e tal, mas o que

foi criado, do jeito que é criado, acho que essa capacidade que o Walt Disney teve de transformar aquilo numa coisa amigável e agradável.

Hoje tu vê adultos que parecem crianças quando estão na Disney, tem adulto que vai sem criança e vai N vezes, eles dizem isso, eu lembro de no curso perguntar para ela a primeira vez que fui no curso, sobre porque eles trabalham tanto a lealdade, que sempre imaginei que vou na Disney uma vez, e depois não vou mais, e depois tu vai ver outras coisas, se não tu vai viajar para lugares diferentes, e ela ainda respondeu, mas esse é o público do exterior, a maioria do nosso público é daqui dos EUA e são pessoas que retornam muitas vezes, eles tem pessoas que moram na região que possuem o passe anual, e vão aos finais de semana passear com os filhos e tal.

É um trabalho muito forte de encantamento por aquilo ali, o que torna ela disparado é a questão de lidar com a magia, e de fazer aquilo muito bem feito e querer voltar, afinal é exaustivo, tem dias que as pessoas ficam duas horas na fila de um brinquedo, quem fica acha que nunca vai voltar, mas ela volta. E eles fazem de tudo para deixar aquilo menos pior, tem atrativos durante a fila, tem o *fast pass* que chamam, é um cartão que tu pega para voltar naquele brinquedo que é muito concorrido e não ficar na fila.

Eles vão criando uma série de estratégias para aquilo que está ruim ser cada vez melhor, eles tem um trabalho de pesquisa bem forte, que é importante para eles como marca. Eles trabalham muito a melhoria o tempo inteiro.

11 - Comente sobre a visita aos bastidores...

Durante o curso se vista todo o parque e também os bastidores do Magic Kingdom e Epcot. Então, durante a parte do parque pode tirar fotos e tudo mais, mas nos bastidores eles não deixam, pedem para que tu desligue e guarde o celular. E ela explicou porque, não é que há algum segredo, é que, por exemplo, é provável que o Mickey esteja sentado, com a cabeça do lado e ele vai estar fumando, e se vocês levam uma imagem dessas lá para fora, vocês tiram toda a nossa magia e encantamento.

Eles prezam muito os valores para eles, e qual é a essência e por isso de jeito nenhum tu pode tirar uma foto dos bastidores, e ela também explica, que como tu anda nos bastidores o tempo inteiro, e tem uma linha amarela por onde se anda em cima, ela explica para o pessoal do curso, que aquele é o lugar do funcionário, então

se eles não cumprimentarem, não forem simpáticos e não olharem e andem sempre em filas para não atrapalhar, porque aqui é o lugar deles. Então, eles estão o tempo inteiro correndo, passam com as fantasias gigantescas, alguns te cumprimento, outros não te dão bola e está certo, porque aquele é o momento deles de descanso.

E eles têm tudo lá, tem correio, tem cabelereiro, tem toda uma estrutura e isso foi o que mais encantou o pessoal do Zaffari, e o grande paradigma para eles pensarem, pois tinha uma coisa muito humilde, não que lá não seja, porque não tem nada de espetacular, mas é tudo muito bem organizado e humanizado, tem o serviço que eles precisam. É exemplar o trabalho com os funcionários.

Eles também passam por um treinamento muito forte, o primeiro é o tradições que trabalha os valores e depois os treinamentos técnicos, até dizem isso, o mínimo é quatro ou seis semanas para ocupar o cargo mais simples, e que uma vez um executivo perguntou para eles, e se eles investem tudo isso e a pessoa não fica? E eles dizem, e se ela ficar e a gente não investir? Seria pior.

12 - Como a Disney trabalha o despertar deste encantamento?

Tudo, nos mínimos detalhes. Se tem uma coisa fantástica é a atenção aos detalhes, é impressionante tudo, porque tudo te surpreende. Se tu fica num hotel deles, é surpreendente desde a senhora que limpa, a organização, o bilhetinho, o curso que tu faz. O curso que fizemos teve duração de uma semana, e até a comida tinha formato do Mickey, a sobremesa, o sorvete, tudo que tu faz te remete a eles.

Não tem, por exemplo, de tu ir na área das princesas e encontrar o Buzz Lightyear, porque aquela é a área das princesas, o Buzz fica na parte do futuro, na Future Land, e lá as lixeiras caminham, são rôbos, tudo é temático e tudo é encantador, sabe, nos mínimos detalhes. Inclusive o crachá que tu recebe, se é a primeira visita tu ganha um boton e se tu coloca aquilo ali e até a pessoa que está limpando passa por ti e faz uma festa. Se for para casar, tu também ganha um boton, então são tantos detalhes que eles pensam em função das pesquisas, que tudo te encanta.

Às vezes tu para pra pensar, como eles pensaram nisso. Os mínimos detalhes, e até a sinalética das placas são todas roxas, que o normal das placas de trânsito é serem azuis, então começaram a identificar que as pessoas se perdiam muito quando iam para os parques, porque as ruas de Orlando são largas. Eles

começaram a ver que nos pontos de escutas, as pessoas falavam que estavam se perdendo, então pediram para identificar as placas e resolveram fazer uma pesquisa de cores. Em uma época, eles enfeitaram os parques com fitas e pedaços de panos de diversas cores chamativas e durante a saída ou uma caminhada no parque alguém te perguntava quais eram as cores que tu tinha mais visto. Então naquela pesquisa, identificaram que a cor que as pessoas mais viam era o roxo, e hoje as placas são roxas. Há um cuidado nas mínimas coisas. É até encantador para quem vê. E se perguntam qual é a teoria de administração que eles usam, não tem algo referente, eles simplesmente fazem as coisas acontecerem.

A atenção aos detalhes, com certeza é o que mais conta, tu não sai de lá dizendo que tal coisa não foi legal, muito difícil.

13 - Porque o amor por esta marca se perpetua por diversas gerações?

O que tu gosta tu transmite, vai passando e qualquer coisa é uma música e as demais coisas tu tende a passar para os filhos, também através das histórias. Com a minha filha é assim, eu estou sempre contanto, falando e explicando das coisas que eu gosto. Então, sobre a Disney ela ouve eu falar muito. Ela já foi duas vezes, mas na primeira vez ela havia perguntado quantas vezes havia ido, mas na verdade aquela era a primeira junto com ela. Então, ela também tem aquele encantamento e também conta para as amigas da Disney, o que faz também um pouco de storytelling.

14 - Os valores da marca e do fundador Walt Disney foram fundamentais neste processo?

Totalmente. É até um pouco assustador em termos de negócios, pois a gente sabe que ele não tinha condições financeiras, estava sempre falido e era o irmão que ajudava e corria atrás e tal, mas em relação ao valor empreendedor, de inovar, ver e querer achar alguma solução e fazer aquilo é até hoje presente.

Atualmente, se tu vai fazer o curso a primeira coisa que te falam é contar a história do Walt Disney, porque ele criou aquilo e que ele encantava as pessoas, ele conseguia conduzir as pessoas, motivar, que são as principais características de um líder. Se tu faz isso tu tem tudo. Quando tu anda no Magic Kingdom durante o curso, tem uma rua que simboliza uma cidade dos EUA e que quando tu dobra dela, é

possível ver a janela da casa do pai do Walt Disney, então, é muito relacionado a história dos fundadores.

No Zaffari, por exemplo, fazíamos todo um trabalho de cultura no qual demonstrávamos os valores do Seu Francisco e da Dona Santina que foram os fundadores, o que acreditavam, as vezes quando vêm pessoas do comercial de outras áreas, ficam questionando porque ali é necessário sentar e tomar um café e não se pode simplesmente encaminhar por e-mail. Então, essas questões de compreender e entender as pessoas vem mundo de quem fundou a empresa e se consegue manter isso, é possível manter a essência.

Na Disney, as vezes tu escuta alguns depoimentos de funcionários que dizem que as vezes parece que o Walt está vivo, pois a fala dele é tão forte para os funcionários novos que estão chegando, porque o Walt, Walt, Walt, os instrutores até esquecem que ele já morreu. Aquilo fica tão presente, que as pessoas acabam até mesmo confundindo.

15 - Qual a contribuição da integração entre história e experiência (filmes e parques) para o sucesso da marca?

A integração destas duas pontas que são diferentes é vital, porque se pega pessoas do exterior que apenas tem contato com os filmes tem um grau de encantamento, e ainda quando tu vai lá e vê eles, como uma Branca de Neve e uma Cinderela, imagina que tu viu a vida inteira no filma e ao chegar no parque, ela está lá. Essa questão da magia não tem como associar, pois tu te cria ouvindo aquelas histórias e coisa bonitas, e da aquela sensação de estar no filme. A união das duas coisas, neste caso, é essencial.