



SISTEMA DE ENSINO SUPERIOR TECNOLÓGICO EDUCACIONAL

APOSTILA CURSO PROFISSIONALIZANTE

GESTÃO DISNEY

Conteudista:

Dra. ANNA CAROLINA PRADO



Dra. Ana Carolina Prado

Administradora, consultora organizacional e instrutora de treinamentos e cursos técnicos, Pós graduada em Gestão de Negócios – Fundação Dom Cabral, Especialização em Psicopedagogia e Coach, Bacharel em Administração com ênfase em Recursos Humanos, Auditora líder em Gestão da Qualidade. Experiência em atividades de implantação e certificação de Sistema de Gestão Integrado, Programas de RH, Atendimento ao cliente, Comunicação e Responsabilidade Social.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste curso é reunir conceitos práticos e inspiradores de um dos maiores empresários do mundo, fundador do MAIOR GRUPO DE ENTRETENIMENTO DO MUNDO, Walt Disney.

Iremos apresentar quais os fundamentos que levaram o Walt Disney ao sucesso, considerando o elemento mais importante da metodologia por trás da magia Disney – o atendimento cliente.

Terão a oportunidade de conhecer conceitos de gestão além de se deliciar com os relatos de experiência da Dilma Resende e Nanda Souzella que viveu e aprovou esta estratégia de pertinho!

Falar da Disney é tão gostoso quanto vivenciar todo o encantamento e magia. Neste momento teremos a oportunidade de aprender e compartilhar conceitos importantes da Disney na visão de Gestão: por que a Disney é referência de empreendimento? é referência em atendimento ao cliente? O que podemos aprender com a Disney e como adaptar em nosso dia a dia, nosso negócio e com nossos clientes?



A Disney tornou-se referência entre as empresas que têm o melhor atendimento no mundo. E juntos vamos explorar este mundo que repleto de dedicação, exclusividade e paixão. Onde todos os envolvidos carregam como lema o prazer de serem “exageradamente” gentis.

Primeiro – a história da Disney é inspiradora. Começou com “nãos”, tentativas e erros. Assim como todo negócio, também não foi fácil, porém com a dedicação e persistência do seu fundador para que aquele negócio daria certo, para isso ele pensou como fazer diferente, como os detalhes iriam ajudar.

Referência: <http://www.disneyguia.com.br/site/historia-da-disney/>

O Walt Disney emprega mais pessoas em um único local nos Estados Unidos, cerca de 55 mil empregados. Funciona de domingo a domingo, o ano inteiro, servindo milhões de convidados, leia-se clientes!



Conheça mais: Dicas

Filme: Walt Antes do Mickey

Documentário: Era Uma Vez... Walt Disney

Segundo – porque esta Gestão é diferenciada? Importante neste momento entendermos qual é o negócio da Disney . Se eu perguntasse a você “qual é o negócio da Disney” , talvez sua resposta seria “Parques de diversões ou Entretenimento” . A verdade que este é um dos produtos da Disney , o negócio é mais do que é isso – é realizar sonhos! É tornar os dias e experiências de seus clientes inesquecíveis! Tudo tem que ser perfeito!

O negócio da Disney não se resume aos parques temático, possuem também hotéis, navios, lojas, redes de rádio e televisão, portal de internet, desenhos animados e filmes.

E qual seria o segredo deste negócio? Atender o cliente com qualidade? Digamos que não seria somente isso. A preocupação da Disney não é somente atender o cliente com qualidade, pode ter certeza que para outros empreendimentos também já tem esta preocupação, sendo assim, o grande segredo da Disney é SUPERAR as expectativas dos clientes, na linguagem Disney seria **ENCANTAR O CLIENTE**.



Encantar o cliente vai além de indicadores mensuráveis e ações palpáveis. Estamos falando de entregar emoção, experiência , criar relação emocional com os clientes e memórias duradouras.

E como funciona? Tudo na Disney tem que funcionar, ser impactante e inesquecível sendo assim TUDO FAZ A DIFERENÇA, o segredo está nos DETALHES. Vamos ter oportunidade de falar sobre os “detalhes” mais para frente.

CONCEITOS IMPORTANTES:

NEGÓCIO X PRODUTO

O conceito de produto é diferente de negócio. Aquele gestor que cuida e apresenta sua empresa apenas pelo produto que oferece , apresenta uma visão limitada ou míope, ou seja a empresa pode ter vários produtos dentro do

seu negócio.

O negócio de uma organização é a orientação específica de sua atividade empresarial, **aquilo que ela explora para atender a necessidade do cliente**. Para Cunha (1998: 27), o negócio "define os setores onde a organização atua ou pretende atuar". A definição do negócio é necessária para que todos os



integrantes da empresa tenham visão e compreensão comum, da direção dos esforços e dos investimentos.

Exemplos:

	Visão míope	Visão ampla
Ramo	Visão míope	Visão ampla
Laboratório	Exames clínicos	Apoio à saúde
Clínica médica	Atendimento á pacientes	Promoção da saúde e qualidade de vida
Informática	Softwares	Soluções em automação
Salão de beleza	Estética	Beleza e convivência diferenciada
Oficina de lataria e pintura	Reparos na lataria	Estética automotiva
Escritório contábil	Escrituração fiscal	Fornecimento de informações

Fazer a gestão da empresa, cuidando do seu negócio estratégico, faz com que pensamos de forma ampla, em variáveis que são tão importantes do que somente o (s) produto (s). E são nestas variáveis que a Disney se diferencia. Veja no próximo capítulo.

Exemplos práticos:

EMPRESA	NEGÓCIO MÍOPE	NEGÓCIO ESTRATÉGICO
NATURA	COSMÉTICO	BEM ESTAR BEM
AREZZO	SAPATO	MODA
DANONE	IOGURTE	SAÚDE

Para praticar:

Defina seu produto x seu negócio estratégico

Tão importante quanto conhecer seu negócio é também conhecer seu concorrente, seria a Disney um concorrente do seu negócio?

Aprofundando um pouco mais destes conceitos é possível refletir que outras empresas mesmo não fazendo parte diretamente do seu ramo de atuação pode se tornar sua concorrente também, isto porque os clientes mais exigentes e talvez experientes passam a comparar o atendimento e atenção recebido em uma determinada empresa com a sua, isto é, a experiência vivida em cada relação com outros fornecedores, e inevitavelmente começam as comparações.

Exemplificando: uma empresa em que recebe ligações de clientes, sendo telefonia, agência de viagens, um setor de atendimento de compras on line e outras: como é o atendimento das ligações, como é a abordagem, tempo de espera e solução do problema. Com certeza aquela em que o cliente ficou extremamente satisfeito, será a sua base inicial de referência de atendimento mesmo que comparados com produtos ou serviços distintos.

Os clientes começam a avaliar a qualidade do atendimento, da atenção e do serviços e produtos. Então respondendo a questão acima, a Disney pode sim , ser sua concorrente caso seus clientes comecem a comparar a experiência vivida com a sua atenção. Como se comesçassem a se perguntar: como seria este atendimento na Disney, como um colaborador iria me responder se estivesse na Disney, ou ainda mais, “lá seria diferente” ou melhor, me sinto tratada tão bem como se tivesse na Disney.



Se a Disney também pode ser sua concorrente no atendimento ao cliente, além de ser referência no assunto e um dos maiores empreendimentos de sucesso, porque não aprender um pouco com eles e colocar em prática algumas ideias e conceitos?!

“Hoje a concorrência está declaradamente na satisfação dos clientes.”

3. GESTÃO DISNEY

O Wall Disney criou todo seu império dividindo basicamente sua gestão em 3 pilares: PROCESSOS, CENÁRIO E COLABORADORES.

Cada pilar com um papel fundamental e todos se correlacionando.

Vamos entender:

3.1 COLABORADORES – “A MAGIA DO ELENCO”

Você já pensou o quanto importante são as pessoas que trabalham para e com você para garantir o sucesso do SEU negócio?

Tão importante quanto você apostar em sua empresa é ter pessoas de confiança que também se apaixonem pela empresa, que acreditem no potencial da empresa e queiram ver o sucesso dela verdadeiramente.



É importante garantir que seus colaboradores estejam motivados e engajados ao negócio. Devemos tratá-los como cliente também, pois eles são peças fundamentais para sucesso da empresa, no dia a dia, são o marketing ambulante da empresa, carregam toda a energia para que a empresa funcione, estão preparados para receber todos e quantos clientes possíveis e aptos a tratarem de problemas caso ocorra. Sempre atentos às novas tendências e com vontade de melhorar a cada dia, tanto profissionalmente como pessoalmente.

O inverso é o maior risco: colaboradores mal informados, mau humorados e desorganizados podem levar as empresas à falência ou perderem muitos clientes. Eles podem não se importar tanto com a empresa e muitas vezes serem inconsequentes com uma atitude, um má resposta, uma atenção indevida com os “detalhes”, enfim, são avaliações que o cliente faz a todo o momento e nem sempre você estará por perto para acompanhar.



Portanto ter uma equipe formada, capacitada e organizada é um dos segredos da organização e é claro a Disney cuida disto muito bem.

Os colaboradores da Disney não são tratados como funcionários/ empregados, não são apenas um número entre 55 mil do total de colaboradores.

Eles são tratados como parceiros, ou mais especificamente como parte do “elenco” daquela magia.

Cada um entende o seu papel dentro da organização e quanto são importantes desde o porteiro à Princesa Rapunzel, desde a moça da limpeza ao maquinista do brinquedo mais disputado, isto porque desde o momento que o cliente entra em um dos parques, ao entrar em uma fila, ao comprar uma pipoca, ao tirar dúvidas ou ir ao banheiro, estes clientes estão se relacionando com estes colaboradores.

Não existe o mais importante, não existe o melhor, todos eles são capacitados e preparados a recepcionar o cliente e responder quaisquer dúvidas que ele tenha mesmo que esta dúvida não esteja diretamente ligada ao seu departamento, isto porque o cliente precisa de solução e respostas claras em todo momento e cada detalhe, cada espaço tem que proporcionar o cliente aquela experiência inesquecível.

Lembra do negocio da Disney – vender sonhos?!

É muito comum que você veja em um dos parques um Gerente de Comunicação recolhendo um lixo no chão mesmo sabendo que existem colaboradores da

limpeza próximos, por que isso? Porque todos incorporaram a importância de manter o espaço limpo, organizado, assim como é comum a senhora da limpeza indicar onde fica os melhores brinquedos.

Todos devem saber de tudo que está acontecendo no parque, todos devem estar atentos aos detalhes!

Tudo faz a diferença!!!



Os membros da equipe são treinados e orientados para serem “agressivamente” gentis.

Eles devem parar imediatamente o que estão fazendo para tirar uma foto de um grupo ou esclarecer dúvidas de convidados em relação ao mapas, por exemplo. ***Todos devem mostrar entusiasmo, o tempo todo!***

Então vamos falar sobre gestão de pessoas.

Como cuidar dos colaboradores, cuidar de sua motivação e capacitação? Como garantir que eles estão tão engajados e apaixonados com o negócio assim como eu (dono)?

Precisamos de pessoas certas no lugar certo, executando aquilo que ela faz de melhor e levando o seu negócio para o sucesso e mais importante sendo feliz.



A Gestão de Pessoas é dividida em subsistemas que podem ser aplicados a todo negócio independente do produto ou serviço ou número de pessoas na equipe. Vamos tratar dos principais ou imprescindíveis:

1 – Recrutamento e Seleção

Neste processo, é importante recrutar e selecionar os candidatos mais capacitados.

É preciso definir o que espera do candidato: quais características devem ter além das competências técnicas necessárias. Em muitos casos a experiência é um diferencial, porém atualmente sabemos que o aspecto comportamental está sobressaindo à experiência.

O processo de recrutamento deve ser cauteloso: análise de currículo, entrevistas, testes e muita, muita conversa, se possível envolver outras pessoas no processo, pois cada uma pode ter uma percepção diferente e complementar.

Às vezes a contratação pode parecer um jogo na loteria, não existe fórmulas que garantem o sucesso da contratação em 100%. Os currículos, assim como as entrevistas podem enganar, entretanto quanto mais cuidado neste processo, é possível minimizar o erro. Se preciso peça ajuda , terceirize o processo, peça indicações.

2- Treinamentos

Após a contratação é importante treinar este novo colaborador. Não só em sua

tarefa diária, mas também apresentando a estrutura e todos os processos da empresa. Neste momento ele deve entender o “todo” para saber da sua importância do dia a dia.

E é neste item que a Disney se preocupa e se destaca “na forma como seu elenco é treinado ... não colocamos pessoas na Disney, nós colocamos a Disney nas pessoas”

O treinamento deve ser contínuo, de reciclagem e atualização. Ele deve proporcionar ao colaborador segurança para desempenhar sua tarefa e apoio para resolver possíveis conflitos.

Outras ações ser realizadas forma de capacitação, visitas técnicas, participação seminários, congressos, coaching, mentoria,

Pense, treinamentos devem ser tratados com e sim “INVESTIMENTO”.



podem
como
como
em
etc.
não
custos

Um profissional capacitado fará melhor por sua empresa.

Dicas de treinamentos para equipe:

- Atendimento com excelência;
- Liderança e trabalho em equipe;
- Etiqueta empresarial e comportamental;
- Comunicação profissional (comunicação escrita , oratória e arte de se comunicar);
- Como lidar com conflitos (entre equipe, situações não previstas e não conformidades);
- Missão e desafios da empresa;
- Administração do tempo;

- Uso de telefone e redes sociais;
- Procedimentos operacionais;
- Normas aplicáveis (normas de segurança do trabalho, legislação trabalhista, direitos e deveres).

3 – Recompensa e remuneração

Mesmo que o colaborador seja tão dedicado à empresa, na maioria dos casos ele trabalha por recompensa ou



remuneração, isto é, pelo salário e benefícios.

Garanta que seu pessoal receba o justo e compatível com o mercado. Não se esqueça de estar legalmente registrado, mesmo em trabalhos temporários.

O salário é importante, porém existem outros mecanismos de recompensa como bônus, participação de resultados, prêmios extras, etc . Estes itens também poderão ser motivacionais.

4 – Motivação e Liderança

Assim como citado acima, o salário e recompensas podem ser itens motivacionais, porém nem sempre o bastante.

A motivação é algo bem intrínseco, isto quer dizer que cada colaborador tem sua próprio “motivo para ação”, sendo assim é importante criar programas ou momentos diferentes para que possa estimular a motivação dos colaboradores. Preocupar com o ambiente de trabalho como clima , qualidade de vida, comunicação , equipe. Oportunidades de comemorações, feedbacks, participação de planejamentos estratégico e outros momentos podem contribuir para motivação do colaborador, faz com que se sintam úteis e importantes.

Outro item também de bastante destaque é quanto a Liderança: você é um bom líder? Você tem líderes capacitados para cuidar da equipe? Estudos diversos apontam que grande número dos colaboradores que se demitem das empresas ou que não apresentam resultados satisfatórios estão relacionados à má liderança. Não são bem geridos e acompanhados no dia a dia.



O líder é aquele profissional que carrega a responsabilidade de ser exemplo aos demais e passar segurança das atividades. Ele deve saber delegar as atividades e ao mesmo tempo ter mecanismo de controle e verificação. Deve saber conversar, isto é, elogiar sempre que necessário e corrigir também sempre que necessário de forma discreta, sem expor o colaborador. Deve estar atento à motivação da equipe e garantir que o processo de comunicação esteja fluindo adequadamente. Importante: grande parte dos erros que acontecem dentro da organização estão relacionados à comunicação, ou melhor na falha ou falta de comunicação. Informações imprecisas ou incompletas prejudicam as atividades.

A Disney se preocupa também com o motivação dos colaboradores!

3.2 CENÁRIO – A MAGIA DO CENÁRIO

Bom, já temos os melhores colaboradores e uma equipe bem entrosada, pode ter certeza que já demos um grande passo, eles estarão ora nos bastidores e de forma natural (indireta) serão avaliados ora na linha de frente com uma responsabilidade mais evidente.

Citamos acima, que ***“Todos devem mostrar entusiasmo, o tempo todo!”*** Neste

capítulo vamos incluir além de “todos” o “tudo deve mostrar entusiasmo”.

Agora o que o meu cliente irá avaliar diretamente é o produto/serviço recebido. Meu cliente (nosso cliente) irá avaliar desde o primeiro contato, o dia a dia até o termino do processo (vamos falar melhor dos processos no próximo tópico). E talvez nestas etapas é que os detalhes farão a diferença.



Agora é o momento de cuidar dos produtos, de cada detalhe, de cada organização.

O Wall Disney em sua gestão focou bastante no cenário, aquilo que o cliente vê, escuta, toca, come e sente irá encantá-lo.

Isto funciona bem quando ele criou um parque de Dinossauros, por exemplos, o desafio é que todo cliente sinta na era dos dinossauros, tem que ter cor da pré história, tem que som dos dinossauros, tem que cheiro de terra, lama , etc.

Assim como em uma floresta encantada, tem que muitas flores, gramas, passarinhos cantando ... tem que ser perfeito, muito próximo da realidade daquele ambiente, os detalhes estão nas maçanetas das portas, nos banheiros, nas roupas , no som ambiente e no cheiro.



Muitos detalhes, são tão sultis que a maioria dos convidados nem percebem, porém na essência do cenário, faz toda a diferença até mesmo para os membros do elenco que podem contar histórias interessantes e incorporar este cuidado como: as roupas do Hall dos Presidentes tem os tecidos e costuras legítimas da época , ou carrossel pintados com tinta à base de pó de ouro 23 quilates, são exemplos que tudo mostra entusiasmo.

Iremos fazer uma abordagem diferente, associar o segredo da Disney neste quesito “Cenário” e a relação com os cinco sentidos dos clientes: Visão, Tato, Olfato, Paladar e Audição. Acredita que nestes item podemos criar a relação emocional com o cliente e claro garantir aquela experiência inesquecível. A ordem é transmitir uma mensagem com o cenário.

Veja dados interessantes sobre os sentidos:

Visão – “cerca de 70% dos receptores sensoriais do corpo humano se localizam nos olhos, fazendo da visão o maior transmissor do cenário.” Já usou ou ouviu a expressão: “Cameu com os olhos” ? Ou uma situação em que entramos em uma loja pela vitrine que vimos ou folhetos de divulgação?

Audição – “os sons são causados por vibrações com variações infinita de tom, timbre e volume. Ao projetar o cenário, as únicas vibrações que os convidados ouvem devem ser positivas”. Você já desistiu de entrar em um restaurante por achar barulhento demais? Ou ter que encerrar uma ligação devido a tantas interferências? Assim como quando entramos em um salão e tem aquela musica ambiente que te remete uma paz , te faz bem estar ali...

Olfato – “O nariz humano tem cerca de 5 milhões de células receptoras e fica a

uma pequena distância do cérebro. Os aromas são armazenados na memória de longo prazo. Com efeito, cientistas descobriram que, se você associar uma lista de palavras cheiros, lembrará melhor das palavras.” Voltando às expressões “Tem cheiro de infância”, “Cheiro de casa de vó”. Temos exemplos também de lojas ou roupas que tem um cheiro só delas, um cheiro que de longe identificamos a marca, aquele cheirinho de sandálias Melissa, por exemplo ...cheiro só dela.

Tato – “A pele é o maior órgão do corpo humano e o tato é o sentido que reside nela. Não importa se provenientes das mãos, dos pés ou do rosto, as pessoas recebem muitos dados das propriedades táteis do ambiente e dos objetos neles contidos” Tem gente que tem que “tocar” para entender, para tirar a dúvida. O tato te dá segurança que a “coisa” funciona, é aquilo que precisamos.

Paladar – “A boca humana tem cerca de 10 mil papilas gustativas e cada uma contém aproximadamente 50 células gustativas que transmitem dados ao nosso cérebro.” Em um ambiente que tem um aglomerado de pessoas, pode saber que tem “comida” por perto. Se vamos reunir com amigos e familiares, não terá graça se não tiver um cafezinho, um vinho, uma massa ou churrasco, um bom momento com pessoas felizes tem comida boa. E então podendo



proporcionar mais uma experiência para seu cliente, ele sempre lembrará de você.

Abaixo os componentes do cenário:

- Projeto arquitetônico
- Paisagismo
- Iluminação
- Cores
- Sinalização
- Design de orientação no piso
- Textura da superfície do piso
-
- Pontos de referência e placas de orientação
- Detalhes internos/externos
- Música / som ambiente
- Ventilação/ Ar condicionado
- Cheiros
- Experiências táteis
- Sabores

Você pode estar se perguntando como cuidar de um cenário, se eu não possuo um espaço físico, trabalho on line ou “home work” por exemplo?

Mesmo que você não tenha um espaço físico, o cenário esta presente em cada apresentação do seu trabalho, a começar de um cartão de visita que apresenta, de sua logomarca, de seu uniforme, de como padroniza as propostas comerciais, de como divulga as fotos nas redes sociais, de como e onde reuni com os seus clientes.

Mais uma vez, pense nos detalhes, o que você pode fazer diferente em cada etapa, para tornar a experiência do seu cliente inesquecível , como poderá conquistá-lo além de “somente” entregar um trabalho perfeito?

Como criar emoção e encantamento ao cliente?

Importante, tão importante quanto criar um cenário é cuidar de sua manutenção, que continue funcionando da forma adequada, organizado, limpo e seguro contra degradações.

3.3 Processos

Finalizando, eu tenho ótimos colaboradores , um encantador cenário com o produto /serviço de qualidade, isto já é suficiente?

Claro que não... se os processos não funcionarem!!!



A rotina tem que ser bem desenhada. As etapas de cada momento devem estar escritas e organizadas de forma que todos saibam o que deve acontecer, como, quem e quando?

Neste momento os colaboradores e o cenário devem estar sincronizados.

E se algo der errado, o que vamos fazer? Temos plano de ação? Comotratamos as reclamações de clientes? E a satisfação dos clientes, eles realmente vão voltar? Se algum colaborador esquecer de ligar algo as “tantas” horas, pode ser um problema? E se um colaborador falta? E se estraga um equipamento no momento “D” ? Agora são nestes momentos, que digamos operacionais, que os “detalhes” estão de volta...

- **Um processo produz algum resultado, como um produto ou atendimento.**
- **No ciclo de atendimento de qualidade, os processos são as políticas, as tarefas e os procedimentos utilizados para prestar o atendimento**

3.3.1 – Padronização (processos, procedimentos e registros)

Padronizar significa criar procedimentos e métodos de forma que garanta que todos os processos (e etapas) aconteçam da melhor forma possível, de forma quase que 100% uniforme e regular, e que com base nestes procedimentos e com treinamentos qualquer colaborador esteja apto a assumir quaisquer funções, e atentos para caso aconteça algo não planejado, o que deve ser feito.

É importante criar este padrão por diversos motivos como: facilitar os treinamentos da equipe, o acompanhamento de cada etapa, o controle da evolução do evento, e mais do que isso, esta organização (padronização) passa ser a marca registrada da sua empresa, isto é, garante que mesmo você não estando presente nos 5 (cinco) eventos que estão acontecendo momentaneamente, a sua equipe está treinada e organizada para fazer deste evento um sucesso, você terá mais segurança e tranquilidade.

A dúvida poderá ser, se cada evento é único, é possível padronizar estas etapas? É claro que a exclusividade deverá ser levada em consideração, porém a maioria das etapas pode ser padronizada:

- Para serviços de cerimonial , como o próprio nome diz, são responsáveis por “cerimônia” que requer seguir um protocolo, um roteiro para que não se perca nos horários, participações, etc. Sendo assim é possível criar um procedimento padrão que detalhe como deverá acontecer cada etapa, quais os responsáveis e envolvidos, e tempo estimado.

?

- Para



serviços de Buffet , a garantia do sabor dos alimentos é fundamental, então a padronização deve ser envolver desde da seleção de alimentos (avaliação dos fornecedores de confiança) até o momento de preparo (as receitas).

?

- Padronização na comunicação – como receber os convidados, como orientar, garantir que todos recepcionistas sejam tão simpáticos e corteses. Notem, é comum que um recepcionista se destaque, talvez por estarem mais a vontade com o trabalho, ou até mesmo gostar muito do que faz, porém não é legal que isto aconteça, o interessante mesmo seria toda a equipe destacar pela simpatia, atenção e presteza. Já adianto que não se trata de uma tarefa fácil, sendo assim, dedique-se a isto!

?

- E por fim, além de causar uma boa impressão, facilitará seu trabalho, caso utilize modelos de propostas, contratos, e-mail,s, fichas e formulários de forma padronizada.

Então para padronizar seu serviço, avalie quais etapas podem ser organizadas, crie os procedimentos (escreva mais detalhado possível) os registros (roteiro, cronograma) que facilite a conferência de cada atividade e dos responsáveis e que se possível possa evidenciar como cada etapa aconteceu (Ex.: Ok e Não Ok, Observações), treine todos os envolvidos e recicle sempre: atualize os

procedimentos e muito treinamento

Pense bem... e responda: É possível padronizar quais tipos de serviços em um evento? Como?

3.3.2 – Controles de gestão (indicadores de desempenho, pesquisas, reuniões, metas)

Outra forma eficaz de gestão, é o controle, isto implica , dentro deste contexto, em saber se o principal envolvido “ O CLIENTE” ficou satisfeito. Se tudo deu certo, conforme o “padrão” e o esperado.

Já citamos que quem define a qualidade do serviço é o cliente, e sabemos também que a razão de existir da empresa também. Então o controle deve ser cada vez maior e mais rigoroso.

É necessário avaliar como pode medir se o cliente ficou satisfeito, o que está funcionando, o que não está, se a empresa está lucrando, o porquê do possível cliente não aceitou a proposta, entre outros. Quanto mais controle, mais gestão!

Os
indicadores
de



desempenho funcionam como uma forma gráfica de controlar e avaliar variáveis por exemplo: quantos eventos no mês? Qual o nível de satisfação por cliente/evento? Está melhorando, piorando ou mantendo?

Porém, precisamos inserir dados reais à estes indicadores, principalmente com o retorno do cliente, para isto as pesquisas são ótimas alternativas. Não considere que o seu contrato acabou depois do evento, é importante um feedback, utilize as pesquisas.

Na Disney eles usam muito as pesquisas em várias formas, seja via computadores no momento das atrações, de forma bem rápida e interativa, seja via telefone pós experiência, e o mais importante, estão atentos o tempo todo aos feedbacks dos convidados, eles possuem “múltiplos pontos de escuta”.

É comum as pesquisas de satisfação não serem preenchidas por todos os clientes, mas não desista, é muito importante este feedback, pense em alternativas como uma avaliação pontual ao término do evento, uma auto avaliação da equipe, a quantidade de indicações de clientes para possíveis clientes (este com certeza é o maior indicador de satisfação do cliente) e o contato posterior com o cliente, avaliando itens gerais. Ou até mesmo campanhas promocionais de incentivos para participação das pesquisas.

Atreladas aos indicadores definidos, as pesquisas realizadas, crie metas (qual o resultado considera satisfatório ou desafiador), trate destes assuntos em reuniões com a equipe. Converse sobre os resultados



satisfatórios ou não, sobre o que o cliente elogiou ou não e como poderão superar cada vez mais, de forma “tranquila” a meta estipulada.

Pense bem...e responda: Como medir se o cliente ficou satisfeito apos o evento ?

3 – Análise de causas de resultados (avaliar, analisar e corrigir as falhas, reclamações de clientes)

Agora sim, já definimos como deve ser feito (padronização) como controlar (indicadores e pesquisas), agora temos que estar preparados para avaliar os erros e as causas.

Pode acontecer de algo não sair como esperado, o cliente reclamar, e por ser um evento único, esta anormalidade (nome que damos quando algo não sai como planejado) deve ser tratada de forma exemplar.

E isso só será possível, se antecipadamente já termos pensando nestas situações, nas tratativas.

O mais importante é prevenir, é ter um plano “B” para diversas situações, seria um “plano de contingência” que contemple o que deverá ser feito de forma mais rápida e tranquila.

Todos da equipe devem conhecer este plano.



Para essas situações que podem acontecer, chamamos de “Ação Preventiva”, isto é, o que devemos fazer para que de fato não ocorra, a ação preventiva é a melhor alternativa, entretanto requer mais atenção e pró atividade de todos da equipe em avaliar as situações de “risco” e corrigi-las a tempo.

Para tanto é importante mais uma vez treinar a equipe, e garantir o entrosamento e comprometimento de todos.

Depois que algo já aconteceu, deu errado, tanto no evento ou através da reclamação do cliente, é necessária a “Ação corretiva”, fica fácil entender que trata-se da correção, mas não é somente corrigir, é avaliar o porquê aconteceu (análise das causas), para que além da correção imediata do problema (se possível), outras ações/ providências sejam tomadas para que não ocorra novamente.

As causas podem envolver muitas situações como falhas no material (fornecedores), equipamentos, meio ambiente (tempo, infra-estrutura), treinamento, mão de obra (equipe), controle (padrão), etc. A análise real e completa das causas irá criar alternativas para um plano de ação, portanto quanto mais causas forem apontadas, melhor para a ação.

Um plano de ação “básico” contempla:

O que fazer?

Quando?

Quem?

Quanto (\$)

e Como fazer?

E é claro o acompanhamento deste de forma que cada ação aconteça dentro do prazo.



Avalie com sua equipe o “plano B”, de forma que envolva cada vez menos o cliente ao acontecimento para não gerar transtornos, pense em como resolver cada situação, e trate cada reclamação do cliente com muita, muita atenção, pois pode não ter uma segunda chance para resolver o mal entendimento, portanto pense, problemas acontecem e o grande diferencial de uma equipe competente é saber como e tratar de forma eficiente e eficaz cada situação.

Faça um plano de ação, acompanhe e se possível, de acordo com cada situação, dê um retorno ao cliente quanto às ações a serem tomadas, para dar-lhe segurança à próxima contratação.

Pense bem... e responda: Quando algo acontece errado durante o evento, como proceder? E após o evento é realizada uma análise do que aconteceu? Como?

4. ATENDIMENTO AO CLIENTE

No início já abordamos o quão importante é superar as expectativas dos clientes, cuidar de cada detalhe e como a Disney cuida disto para criar uma relação excepcional com os clientes.



Para finalizar, porém não menos importante, podemos sintetizar que o grande destaque da Disney está no atendimento ao cliente, isto é, cuidando do colaboradores (elenco), cenário (infra estrutura e outros) e processos e a todo momento – atendendo o cliente.

Os padrões de atendimento, ou valores do atendimento, são critérios operacionais que asseguram que o atendimento será sistematicamente transmitido e resultados satisfatórios.

Nos próximos “tópicos”, reunimos diversas dicas de como atender o cliente com qualidade e eficiência:

4.1 Diretrizes para atendimento:

- Faça contato visual e sorria!
- Cumprimente e dê boas vindas a cada e todo cliente.
- Busque o contato com o cliente.
- Proporcione imediata recuperação do atendimento.
- Mantenha a linguagem corporal apropriada o tempo todo.
- Preserve a experiência “mágica” para o cliente.
- Agradeça cada e todo cliente.
- Cause uma primeira impressão memorável.

- Comunique primeiro o coração e alma da organização.
- Fale a linguagem do atendimento; vista-se para o atendimento.
- Determine um conjunto de dicas de apresentação.
- Construa uma cultura de apresentação.



4.2 Cuidando dos detalhes

São os pequenos detalhes no atendimento é que fazem a grande diferença para os clientes:

- Cuide para que seus clientes tenham a melhor impressão possível de você de sua empresa.
- Confira os números, cálculos e as comunicações enviadas aos clientes.
- Providencie um local confortável para seus clientes. Ofereça café, chá, água, sucos, doces, revistas, jornais atualizados, música ambiente, vídeo etc.
- Procure receber os clientes em pé e sempre de forma calorosa.
- Seja atencioso. Acompanhe-o pessoalmente e certifique-se de que foi bem atendido.
- Apresente seus clientes ao seu gestor e a sua equipe de trabalho.
- Acompanhe o cliente até a porta.

Lembre-se que a qualidade de seu atendimento sempre pode melhorar.

Importante: Nenhum detalhe é pequeno quando se refere ao cliente.

4.3 Acompanhamento junto ao cliente

A qualidade não ocorre por acaso, da mesma forma que o sucesso. Somente as empresas bem sucedidas ajudam seus clientes a superar suas dificuldades.

- Acompanhe o cliente principalmente no pós-vendas.
- Mantenha o cliente sempre perto de você. Jamais o abandone.

- Procure saber se os clientes estão satisfeitos com os seus produtos e atendimento.
- Seja solícito quando a uma possível reclamação do cliente nos pós-venda.
- Não deixe seus clientes sem contato por mais de dois meses.
- Revise periodicamente seu arquivo de clientes. Principalmente antes de visitá-los ou fazer uma ligação.
- Tome cuidado para não sufocar e aborrecer o cliente, mandando uma enxurrada de correspondência ou telefonando-lhe toda hora.
- Registre em seu arquivo os produtos comprados por eles, assim como o valor, a forma de pagamento, a quantidade, a data de compra, a data de entrega etc. E, utilize estas informações para melhor acompanhá-los.



Lembre-se: Somente as empresas bem sucedidas acompanham os clientes nos pós vendas.

4.4 Aprendendo a lidar com as críticas

“Não os critiquem; são eles exatamente o que nós seríamos sob idênticas condições”. **A. Lincoln**

- Aceite as críticas justificadas.
- Ouça com total interesse o cliente.
- Descubra imediatamente o motivo da crítica, se for verdadeira concorde e agradeça o cliente. Diga que a opinião dele é muito importante para melhoria do serviço.
- Procure solucionar o problema que ocasionou a crítica.
- Para as críticas infundadas escute atentamente o cliente depois as ignore (Não caia em defensiva. Não discuta com eles).
- Procure não se irritar mesmo quando o cliente não disser a verdade. A sua ira só irá aumentar ainda mais o atrito.
- Lembre-se que muitas das críticas são formuladas não pelo mau serviço da empresa, e sim pelo estado de espírito do cliente.
- Jamais critique o cliente por formular críticas ao seu serviço ou a sua empresa.
- Ser descortês ajuda aos outros a serem descorteses. Lembre-se que comportamento gera comportamento.

Lembre-se: Um cliente insatisfeito comenta em média, para 16 outras pessoas sua insatisfação quando experimenta um mau serviço.

4.5 Como encantar os clientes

“Trate o cliente melhor do que você gostaria de ser tratado” - R. Gerson

- Surpreenda seus clientes, não cobre pelo “serviço extra”.
- Ofereça um serviço que vá além das expectativas e necessidades deles.
- Ofereça mais do que prometido.
- Procure conhecer seus clientes melhor do que eles conhecem a si mesmo.
- Ofereça brindes, descontos, promoções especiais.
- Crie programa de bonificação progressiva. Quanto mais eles compram mais eles ganham.
- Crie um canal de comunicação exclusivo para reclamações e informações sobre o uso dos produtos.
- Faça visita aos clientes doentes. Interesse-se pelo seu estado. Ofereça ajuda.
- Sorria, faça “festa” ao receber seus clientes, principalmente os mais antigos (eles adoram isso).
- Desculpe-se por qualquer erro cometido. E junto com o pedido de desculpas, envie brindes ou bônus de sua empresa.



Importante: Ofereça um serviço que seus clientes não encontrarão na concorrência.

4.6 Crie um sistema de avaliação

Escute sempre seus clientes. Eles são as fontes de informação mais eficiente que existe.

- Faça uma vez por semana uma auto-avaliação de atendimento.
- Relacione em uma lista os problemas que causam embaraço aos clientes. Descubra as causas. Procure soluções.
- Elabore um questionário simplificado de no máximo 10 perguntas,

para ser respondido pelos clientes, onde incluem perguntas sobre o preço praticado, a qualidade do produto, o grau de satisfação etc.

- Crie um sistema de avaliação de atendimento interno, entre os funcionários e a chefia.
-
- Crie um ranking mensal dos funcionários que se destacam no atendimento.
- Faça uma relação dos clientes que não voltaram a comprar nos últimos 6 meses. Ligue, visite descubra o motivo.
- Avalie seu sistema de atendimento ao telefone, e veja o que pode ser melhorado.
- Avalie o potencial de compra dos clientes.
- Realize pesquisas constantes. Descubra o que os clientes querem.

Lembra-se: Um bom sistema de avaliação, proporciona informações preciosas para o melhor direcionamento da empresa em função dos clientes.

4.7 Como promover o retorno de clientes perdidos

Todas as empresas perdem clientes. É preciso estar atendo ao afastamento deles e fazer algo mais e sem custo para promover seu retorno.

- Faça um levantamento dos clientes que não voltaram a comprar no último anos.
- Ligue para os clientes e identifique a causa do afastamento.
- Se o motivo do afastamento foi por insatisfação no atendimento ou qualquer outro acidente. Peça desculpas independentemente de quem tem razão e tome providencia quanto a reclamação.
- Fique atento, ouça com atenção procure se colocar no lugar do cliente e ver as coisas do ponto de vista dele.
- Faça algo extra, ofereça uma compensação (não em dinheiro). Dê-lhe uma vantagem como forma de compensá-lo pelo transtorno causado.
- Cumpra rigorosamente a promessa da compensação.
- Dê total atenção ao cliente no processo de acompanhamento e recuperação.
- Lembre-se que qualquer descuido de sua parte durante esse processo, poderá perder o cliente para sempre.

Importante: Em geral as empresa perdem em media de 25% a 30% dos seus clientes todos os anos.

4.8 A arte de dar retorno

“O sábio pensa antes de falar; o tolo fala e depois pensa sobre o que falou”
- Provérbio Francês

FRASES QUE AJUDAM:

- ✓ A opinião do senhor é muito importante para nossa empresa.
- ✓ É um prazer ter o senhor como nosso cliente.
- ✓ Farei agora mesmo.
- ✓ Gostaria de ouvir seu ponto de vista.
- ✓ O senhor tem toda razão.
- ✓ Compreende como se sente.
- ✓ Cuidarei disso imediatamente.
- ✓ Desculpa por fazer esperar.
- ✓ Assumiremos total responsabilidade.
- ✓ O senhor pode ficar despreocupado.
- ✓ O senhor pode contar comigo.
- ✓ Eu não sei, mas vou descobrir.
- ✓ Por favor e, muito obrigado.



4.9 Faça o cliente participar

A melhor maneira de manter o cliente perto de você, é fazendo-o participativamente em sua empresa.

- Convide seus clientes para comemorações em sua empresa.
- Faça com que os clientes participem na escolha do funcionário do mês.
- Convide seus clientes a participarem da entrega da premiação (deixe que eles entreguem prêmios).
- Peça aos clientes sugestões sobre sua empresa (sobre os produtos, aparência da loja, lay-out, uniforme dos funcionários, nome de novos produtos, etc.).
- Faça reuniões com seus clientes. Dê atenção às suas necessidades e opiniões.
- Providencie caixas de sugestões, e estimule a participação dos clientes, dê retorno às boas idéias, e ponha as em prática. Cultive a idéia de manter-se dependente deles. Organize palestras, cursos e seminários para seus clientes habituais.

- Ofereça um espaço cultural (para exposição de quadros, artesanatos, etc.) para seus clientes e para comunidade.
- Importante: Deixe que seus clientes se sintam importantes e felizes. É tudo o que eles querem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Joemar Braga. **Gestão de clientes: a arte da conquista e manutenção de clientes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

Bueno, Hamilton. **Técnica de vendas**. Catho educação executiva, 2016. CATHO, educação executiva. **Excelência no atendimento**, 2011.

CONNELLAN, Tom. **Disney: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo**. 22 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

RESENDE, Dilmar. **#Eventos: gestão e produção**. Rio de Janeiro: Revolução ebook, 2015

Disney Institute. **O jeito Disney de encantar clientes**. São Paulo: Saraiva, 2011.

GASALLA, J.M. **Marketing e Formação de Executivos: o novo executivo na cultura da aprendizagem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

GORSKI, André, **O Marketing de Relacionamento e os consumidores**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-marketing-relacionamento-e-os-consumidores/67280/>. Acesso em Abril de 2015.

KIM, W. Chan. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SENAI/FIEMG. **Atendimento e Encantamento**. Belo Horizonte, 2009.

VAYNERCHUK, Gary. **Gratidão: a força que pode promover seus negócios a limites incríveis**. São Paulo: Lua de Papel, 2011.