

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI

PROGRAMA DE MESTRADO EM HOSPITALIDADE

**A VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NOS EVENTOS
CORPORATIVOS ORGANIZADOS PELOS PRINCÍPIOS DA
GESTÃO DISNEY – SONHAR, ACREDITAR, OUSAR E
FAZER .**

ANDRÉA MIRANDA NAKANE

São Paulo

2006

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI

PROGRAMA DE MESTRADO EM HOSPITALIDADE

**A VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NOS EVENTOS
CORPORATIVOS ORGANIZADOS PELOS PRINCÍPIOS DA
GESTÃO DISNEY – SONHAR, ACREDITAR, OUSAR E
FAZER .**

ANDRÉA MIRANDA NAKANE

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Hospitalidade, da Universidade Anhembi Morumbi, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Waldir Ferreira.

São Paulo

2006

COMISSÃO EXAMINADORA

Professor Doutor Waldir Ferreira

Professora Doutora Débora Cordeiro
Braga

Professora Doutora Nilma Morceff

A **Walt Disney** pela persistência de vencer em um mundo em que muitas vezes a repressão aos sonhos, ideais e crenças é a tônica pungente que dilacera a sociedade.

A todos os "**sonhadores**", que seguindo os passos sólidos da trajetória de Disney, mantém acesa a chama que podemos transformar tudo e todos ao nosso redor, para isso bastar **Acreditar, Ousar e Fazer**.

AGRADECIMENTOS

A suprema e incontestável **força Divina**, que estando ao meu lado, não permitiu que

minha determinação e tenacidade fossem interrompidas por percalços ocorridos em minha vida no ano de 2004.

Ao **Prof. Dr. Waldir**, mestre na condução desse trabalho, que de forma equilibradamente sábia soube me orientar como um zeloso pai, demonstrando que nem sempre podemos abraçar o universo de uma única vez, porém, podemos abraçar de maneira plena um pedaço do mesmo, com intensidade surpreendentemente infinita.

A **minha família**, que distante em outro estado, vibrava e torcia a cada conquista, amenizando a saudade da presença física, pela convicção que eu estava realizando mais uma importante etapa da minha vida profissional e que futuramente estaria de volta ao aconchego de seu caloroso lar.

Aos **amigos e colegas**, pelo incentivo e carinho constantemente expressados e que eventualmente compreenderam minha ausência e maior participação em vossos cotidianos, em especial a **Ana Paula Mariano e Marisa Pasicznik**.

Aos **meus alunos**, aprendizes e colaboradores que refletem meus pensamentos, idéias e experiências.

Aos **professores e colegas de Curso**, que compartilharam momentos de aprendizagem mútua e demonstraram a verdadeira essência da hospitalidade, com destaque para os docentes **Elisabeth Wada e Maria do Rosário Salles** e os discentes **Celso Ledo, Ronaldo Barreto e Shirley Salazar**.

A **Gleiva Rios**, minha colega das agruras, alegrias, tensões, atividades programadas, etc. e que hoje se tornou uma grande e inesquecível amiga, assim como seu marido, **Maurício Jacques** e que independentemente de onde estivermos, seja no RJ ou no CE, cultivaremos a amizade que nasceu da Academia e concretizou-se no dia-a-dia de nossas vidas, reforçando que a mesma é a pura teoria da reciprocidade, independente da localidade de nossa origem ou de nossa permanência, pois o que importa são os sentimentos e emoções que somos capazes de expressar e vivenciar em qualquer cenário em que estivermos.

"Eu sonho, confronto os meus sonhos com as minhas crenças, ousou correr riscos e ponho em prática minha visão para que esses sonhos se tornem realidade.

Walt Disney

RESUMO

Sendo a atividade de eventos um dos mais relevantes meios geradores de vínculos entre as pessoas e a hospitalidade um processo de interação social, que busca a harmonização das relações humanas, o estudo em questão inclui a análise da sinergia de ambas as conceituações focadas na área corporativa como forma de intensificar os esforços de marketing e comunicação e conseqüentemente obter maior participação no mercado competitivo do século XXI.

A proposta da adaptação de uma gestão empresarial que há mais de 75 anos consegue se manter fortalecida mundialmente, a das organizações Disney, visa criar um diferencial no processo de organização de eventos corporativos, tendo como referencial seus quatro pilares – Sonhar, Acreditar, Ousar e Fazer – orquestrados pelo capital humano, vital para a execução dos acontecimentos especiais e que serão refletores da cultura de hospitalidade que lhes foi ofertada.

A aplicabilidade desse modelo adaptado foi comprovada em um evento de porte médio de uma empresa no ramo de celulose e papel, no ranking entre as cem maiores companhias brasileiras, demonstrando sua eficácia e eficiência na realização de uma ação memorável sob a ótica dos convidados e dos próprios membros da equipe organizadora.

Palavras-chave: Eventos, Hospitalidade, Gestão Disney, Mercado Corporativo, Capital Humano.

ABSTRACT

As the events activity is one of the most relevant ways to generate links between people and hospitality in a social interaction process that searches for human relations harmony, the study in question includes the synergy analysis of both concepts focused in the corporate area as a way to intensify the marketing and communication efforts and, as a consequence, to get major participation in the twenty first century competitive market. The adaptation proposition of a business management that has been keeping its worldwide power for more than

75 years – the Disney organization – via the creation reference its four pillars – dreaming, believing, daring and doing – scored by human capital, vital for the execution of special happenings that will be the reflectors of the hospitality culture offered to them. The appliance of this adapted model was proved in a medium size event in a company in the field of paper and pulp, which is among the ten top companies in Brazil, showing its efficacy and efficiency when it was considered a memorable action by the guests and the members of the organization team.

Key-words: Hospitality, Events, Disney's Style, Corporate Market

Lista de Figuras

Figura 01 - Pirâmide de Maslow	28
Figura 02 - Walt Disney – a personificação de um Império Empresarial	47
Figura 03 – Oswald, o primeiro sucesso preparatório para a criação do personagem mais famoso da Disney	53
Figura 04 – Walt Disney esboçando sua criação ícone: Mickey Mouse.....	53
Figura 05 – Walt Disney e Ubbe Iwerks em clima descontraído com equipe.....	59
Figura 06 – Walt Disney na Apresentação dos Croquis da Disneylândia.....	63
Figura 07 – Walt e Roy Disney	66
Figura 08 – Walt Disney e Ubbe Iwerks	66
Figura 09 – Treinamento Tradições	67
Figura 10 – Identificação da Entrada da Sede Operacional da Disney em Anaheim, Califórnia, Estados Unidos.....	76
Figura 11 - Quadro Comparativo Eventos Corporativos x Associativos	88
Figura 12 - Fluxograma Estrutural de Eventos	91
Figura 13 - A Cadeia de Lucros da Disney	94
Figura 14 - A Dádiva no Cenário Corporativo	95

ANEXOS

01 – PLANTA ESTRUTURA DO EVENTO.....	136
02 – EQUIPE DE COORDENAÇÃO GERAL DO EVENTO	137
03 – RECEPCIONISTA CONTRATADA.....	137
04 – ACOLHIMENTO PERSONALIZADO	138
05 – UNIFORMIZAÇÃO	138
06 – ORQUESTRA SINFÔNICA DE AMERICANA	139
07- CARDÁPIO DO EVENTO	140
08 – MISE-EN-PLACE	141
09 - LIVRO DEBRET	141
10 – ARRANJO DE MESA	142
11 – PANORÂMICA DO SALÃO PRINCIPAL.....	143
12 – FOYER DO EVENTO	143
13 – LINHA DIRETORA	144
14 – CORAL DAS CRIANÇAS SE POSICIONANDO.....	144
15 – APRESENTAÇÃO DO CORAL	145
16 – ENTREGA DE MIMOS.....	145
17 – A EMOÇÃO CONTAGIA	146
18 – DETALHE DA PLACA COMEMORATIVA	146
19 - DESCERRAMENTO DA PLACA	147

APÊNDICE

01 – Roteiro Pesquisa Qualitativa	134
---	-----

SUMÁRIO

Introdução.....	13
1 - Eventos & Hospitalidade	25
1.1 Narrativa Evolutiva do Segmento de Eventos	31
1.2 Especificidades Simbióticas entre a Hospitalidade e Eventos	43
2 - O Estilo Disney de Gestão	47
2.1 Aspectos Históricos do Desenvolvimento da <i>Walt Disney Company</i>	48
2.2 Os Pilares Conceituais da Administração Disney	67
2.3 A Valorização do Elemento Humano na Gestão Disney	74
3 A Gestão de Eventos Orientada pelo Estilo Disney no Cenário Corporativo	81
3.1 Fatos relevantes do mercado corporativo no início do século XXI	83
3.2 O Instrumental de Eventos Aplicado no Ambiente Corporativo como Estratégia de Marca e Posicionamento Comercial	85
3.3 A utilização dos eventos no segmento corporativo	90
3.4 Os Eventos Corporativos orientados pela Gestão Disney sob a ótica da Hospitalidade	91
4 - Estudo de Caso – Expansão 2003 - Ripasa Crescendo com o Brasil.....	99
4.1 Relato do Projeto	99
4.2 Pesquisa Qualitativa	109
4.2.1 Comissão Gestora	110
4.2.2 Colaboradores	114
4.2.3 Promotor	116
Conclusão.....	121
Referências Bibliográficas	127

INTRODUÇÃO

A admiração pelo mundo encantado de Disney iniciou-se de forma comum e habitual: desde pequena a familiarização com os personagens do mundo da fantasia tornaram minha infância mais alegre e cheia de histórias. Em 1998, minha realização profissional ganhou *status* com a prestação de serviços para a *Walt Disney Company* do Brasil, por meio de *jobs* de organização de eventos.

A partir desse momento, aprofundi meus estudos sobre o mundo de Disney, sob a ótica da administração empresarial, realizando diversos cursos para a compreensão da excelência empresarial da organização americana, que há muito tornara-se referência universal para outras empresas, dos mais diferentes segmentos econômicos.

Participações em cursos, seminários e *workshops* internacionais sobre o Estilo Disney se tornaram freqüentes e compulsórias, sempre buscando sua real funcionalidade no cenário institucional, onde sempre atuei.

Ao ter a oportunidade de realizar um evento de grandiosidade e complexidade singulares, me esforcei para que o mesmo concentrasse o maior número possível de especificidades da filosofia Disney, ampliando meus conceitos a toda a equipe, responsável por sua concretização.

Ao término do evento, de forma nada estimulada, um dos convidados, que representava um dos maiores distribuidores clientes da empresa anfitriã/promotora do evento exclamou para um dos diretores como forma de congratulação pelo acontecimento especial, a seguinte sentença:

“Parabéns ! O evento parece coisa da DISNEY !”

A sinergia tinha sido alcançada: eventos e o estilo Disney tinham se fundido, tornado-se explicitamente visível, percebida e sentida.

Ao me candidatar para o programa de mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, o projeto de pesquisa já estava em ebulição em minha mente, necessitando averiguar a relação do tema escolhido com o objeto de estudo do curso: a hospitalidade.

Pouco tempo depois, ao iniciar as primeiras disciplinas do curso, já não tinha mais dúvidas e as indagações cessaram, pois hospitalidade encontra em eventos campo fértil para sua efetiva aplicabilidade, afinal a atividade engloba o trabalho de um grupo de pessoas para atingir outro grupo de pessoas, de forma não mecanicista, mas sim acolhedora e essencialmente humana. Afirmações estas que serão avaliadas no decorrer desse trabalho.

Em janeiro de 2005 realizei pesquisas, leituras e observação de campo na sede dos bastidores da Disney, em Anaheim, Califórnia, EUA e meus horizontes se ampliaram e amadureceram, originando um verdadeiro equilíbrio das vantagens e desvantagens dessa organização empresarial mundialmente conhecida. Essa imersão – rica de análises, avaliações e fatos reforçou a tese que perfeição não existe, porém sua eterna busca é que nos impulsiona a galgar novos rumos.

Essa prerrogativa também está plenamente inserida na área de Eventos, cujo dinamismo de cada edição é uma nova preciosidade na bagagem de cada participante e do próprio Organizador Profissional de Eventos - OPC.

O estudo da hospitalidade na gestão de eventos está no início, mas pressupõe-se que será um percurso impressionantemente inovador e visionário, formando um universo no qual o homem é o centro das atenções e sensibilizá-lo pode gerar momentos mágicos ou trágicos, depende apenas de nossos esforços, de nossos poderes em apresentar-lhe um imaginário concreto de realizações.

Encantamento, surpresa, realização, inovação são algumas das palavras envolvidas na “magia” Disney de gestão de negócios e que será apresentada na ótica de eventos guiando-se pelas quatro forças matriciais de sua cultura.

A abordagem do estilo Disney confere aos projetos idealizados por seu conglomerado premissas específicas (sonhar, acreditar, ousar e fazer) traduzidas pela economia das experiências e necessárias ao mundo corporativo na fixação de imagem, seja institucional ou promocional de algum produto ou serviço.

O reconhecimento desse estilo de gerenciamento extrapola o mercado turístico e torna-se referência para outros segmentos da economia, que buscam diferenciais competitivos para a obtenção de resultados mais expressivos, por meio de vínculos com seus consumidores.

Eventos e hospitalidade encontram-se nesse trabalho como instrumento de comunicação dirigida na busca de uma maior humanização das relações sociais no século XXI.

O movimento internacional conhecido como globalização, derrubou as barreiras geográficas e elevou o nível de competição entre as empresas, gerando uma maior preocupação em superar as expectativas dos consumidores no intuito de conquistá-los e até mesmo criar aspectos diferenciais entre os diversos prestadores de serviços.

O segmento de eventos na virada do milênio foi considerado um dos grandes impulsionadores do desenvolvimento sócio-econômico mundial e por isso há um constante investimento em sua estruturação e consolidação como negócio.

Comprovadamente por meio de pesquisas elaboradas pela Embratur – Instituto Brasileiro de Turismo – e entidades de classe, o turismo de eventos é a vertente de maior projeção de ganhos para o Brasil, seja do ponto de vista social ou financeiro. Um dos segmentos de maior investimento na utilização de eventos como instrumento estimulador de suas atividades é o corporativo.

A escolha da atividade de eventos justifica-se por estar em franco desenvolvimento, contribuindo para a economia brasileira, com o representativo percentual de 3,1% do PIB (produto interno bruto), segundo o I Dimensionamento da Indústria de Eventos no Brasil, em 2002, com dados base 2001, coletados em 120 cidades do país, por iniciativa do FBCV&B (Fórum Brasileiro dos *Conventions Visitors & Bureau*) em parceria com o Sebrae.

A infra-estrutura adequada ao que se propõe deve ser uma condição irrefutável para iniciarmos um processo de qualidade em hospitalidade no mercado de eventos – construção de centros de convenções e congressos adequados, acompanhamento tecnológico, malha aérea e terrestre diversificada, meios de hospedagem, sinalização, segurança, enfim são apenas alguns itens a serem considerados e que não serão comentados especificamente nesse trabalho.

A excelência do acolhimento, do atendimento caloroso e da inovação de serviços compõem um conjunto de extrema relevância para a hospitalidade na gestão de eventos, tornando-se um grande diferencial competitivo das empresas que o empregam, gerando resultados de encantamento e satisfação.

Para balizar esse estudo, ainda pouco difundido no país, foi escolhido um ícone da prestação de serviços mundial: a gestão empresarial Disney.

Construído por Walter Elias Disney, o império Disney, o maior conglomerado da área de entretenimento do mundo, líder do show business e da diversão representa uma forte referência para empresas prestadoras de serviços, que tem não só nas primeiras impressões, no contato inicial, mas em todo o processo da formação, venda e pós-venda do produto, nesse caso entendido não exclusivamente como objetivo físico, mas também, um conceito, uma idéia ou imagem.

Um completo conjunto de conceitos permeiam o modelo Disney, sendo citado muitas vezes como excelência Disney, Esses conceitos “mágicos” são aplicados na realidade das organizações Disney, recorrendo principalmente à pulverização destas por meios de seus colaboradores, motivando-os a ter orgulho da empresa da qual são integrantes, investindo constantemente em suas capacitações, realçando suas competências, pois na crença herdada de Walter Elias Disney, os funcionários são nossos primeiros clientes e devem ser reconhecidos como tal, com atenções especiais e valorizações que os transformem no mais legítimo representante da cultura de acolhimento Disney.

A própria conceituação desse time interno, chamado de elenco, nos induz a trabalhar com cenários que concentram na forma lúdica a personificação de atitudes e atos que visam atingir a superação das expectativas dos consumidores de seus produtos.

A análise dos quatro princípios (sonhar, acreditar, ousar e fazer) da filosofia Disney são alvos do estudo, sendo inseridos nas quatro fases de um projeto de um acontecimento especial (concepção, pré-evento, evento e pós-evento), projetando os benefícios de sua utilização nos resultados finais.

Nesse trabalho também é salientado o *benchmarking* da gestão empresarial Disney aplicado no mercado de eventos nacional, por intermédio de um estudo de um evento bem sucedido de médio porte relacionado à esfera corporativa, com objetivos claramente institucionais de consolidação de imagem e seu encantamento difundido pós-evento.

Relacionado ao curso de hospitalidade, o enfoque dessa pesquisa, além de

possibilitar informações reais consolidadoras da importância da hospitalidade comercial no atual mercado capitalista que rege a economia mundial, agrega novos *insights* impulsionadores de uma nova conscientização da relevância da humanização das relações sociais na realização de eventos, ou seja, por meio da criação de vínculos sociais mais aproximativos, iniciando-se com a própria valorização de seu staff, resultando em reflexões que podem gerar quebras de paradigmas, inovações e aperfeiçoamento do segmento de eventos utilizados pelas empresas como meio de comunicação e de relacionamento.

E o questionamento central a ser desvendado nesse material questiona sobre quais dos quatro princípios da gestão administrativa Disney – Sonhar, Acreditar, Ousar e Fazer – seria o mais importante e se os mesmos podem proporcionar hospitalidade ao público-alvo.

As questões pressupostas da pesquisa que serão avaliadas sugerem que:

Entre os quatro princípios que regem o estilo Disney, o fazer é a base da hospitalidade na gestão de eventos corporativos.

Quando geramos hospitalidade para o público interno – colaboradores, membros da equipe de um evento – estaremos consequentemente garantindo a hospitalidade para o público externo – convidados.

Como objetivo geral pretende-se fomentar uma maior compreensão da relevância da hospitalidade inserida no segmento de eventos, referenciado pela área de interesse corporativa, por meio do estudo de uma real aplicabilidade de conceitos e técnicas de um dos modelos de prestação de serviços mais comentados de todo o mundo: a gestão Disney, buscando avaliar se essa prática realmente pode ser considerada como um diferencial no relacionamento entre organização e consumidores, intermediado pelos colaboradores.

Já os objetivos específicos incluem: a análise da filosofia empresarial aplicada nas organizações Disney, aspectos evolutivos do mercado de eventos aplicados no mundo corporativo, por meio de uma abordagem cronológica da utilização desse instrumento como impulsionador de negócios, avaliação da sinergia entre o mercado de eventos e o estudo da hospitalidade na atualidade, buscando a demonstração de sua compatibilidade multi-disciplinar, análise de oportunidades de adaptações dos conceitos e crenças Disney no segmento de eventos corporativos.

A aplicação de um modelo de gestão Disney em recursos humanos na área de eventos é um outro objetivo específico, possibilitando uma nova esfera na edificação conceitual do segmento, otimizando os esforços do grupo de profissionais envolvidos na ação.

Para o revelar desse trabalho, dividiu-se em quatro capítulos interdependentes, com teores conceituais e conectivos.

No primeiro capítulo desse trabalho - Eventos & Hospitalidade – é abordada a existência da co-relação entre a atividade de eventos e hospitalidade, avaliando as premissas que ratificarão ou retificarão sua sinergia e afinidades.

Para o desenvolvimento desse estudo são apresentadas conceituações e contextualizações de ambas as áreas, inicialmente isoladas e posteriormente agregadas. Em função da própria carência informativa da área de eventos na comunidade acadêmica, foi formatada uma narrativa evolutiva desse segmento, que possibilita uma compreensão mais ampla da atividade e sua relevância social.

No segundo capítulo – O Estilo Disney de Gestão - a abordagem é centrada no conglomerado Disney, fornecendo informações relacionadas aos aspectos históricos da formação da cultura corporativa, por intermédio da vivência emocional e profissional de seus líderes-fundadores, da gestão administrativa particular representativa da companhia, regida por quatro pilares – sonhar, acreditar, ousar e fazer – e a constante valorização do capital humano na organização, demonstrando sua crença na definição, capacitação e desempenho dos papéis de cada colaborador.

Esse capítulo permite a familiaridade com uma ampla gama de conhecimentos sobre as organizações Disney possibilitando o entendimento do patamar alcançado e mantido após 75 anos de fundação, além da esfera particular de conduta dos diversos negócios que permeiam o reconhecimento da preciosidade no investimento da relação primária entre corporação e público interno (funcionários) para o êxito no atendimento as necessidades do público externo (consumidores).

No terceiro capítulo - A Gestão de Eventos Orientada pelo Estilo Disney no Cenário Corporativo - são avaliadas as transformações ocorridas no cenário corporativo no início do século atual, que demandaram uma nova postura e estratégias empresariais para sua continuidade no mercado e satisfação dos

clientes. Entre essas inovações, encontra-se o instrumental de Eventos e sua busca para atingir a coletividade segmentada de forma diferenciada, que contribua com a permanência do vínculo já existente ou estimule sua criação.

O poder da marca na geração de posicionamento comercial é apresentado demonstrando seu *interface* com a nova ordem econômica mundial: a Economia das Experiências, também chamada de Economia dos Sentidos.

Esses preceitos baseados nos estudos de dois pesquisadores norte-americanos são considerados os novos regimentos da relação empresa-clientes no início do século XXI.

A questão da fidelização é abordada como resultante do somatório de ações mercadológicas e administrativas, destacando um fluxograma inspirado na teoria da reciprocidade.

No quarto capítulo, o conteúdo é todo focado no estudo de caso de um evento corporativo, que ao implantar premissas da gestão Disney em seu planejamento e execução, demonstrou sua viabilidade prática, além de avaliar a eficiência e eficácia de um modelo de gestão de valorização dos recursos humanos em eventos baseado nos pilares da corporação norte-americana analisada.

Nesse material além de um descritivo sumarizado do acontecimento especial são apresentados a análise das pesquisas qualitativas realizadas para esse propósito específico.

Os métodos científicos, que visam sedimentar a não prática de uma pesquisa empírica, inicia-se com a própria pesquisa bibliográfica, visando o respaldo teórico e analítico das produções até então existentes, sendo considerada como exploratória.

Esse levantamento englobando fontes documentais foi realizado no decorrer do ano de 2004, no qual agrupei inúmeros materiais - livros, apostilas, publicações periódicas, etc.) que já tinha em meu poder, em função de cursos e atividades relacionadas com o tema Disney e também da área de eventos, sendo esse processo investigativo primordial para a formatação mais segura do projeto de pesquisa.

A inspiração para o desenvolvimento dessa dissertação agrupou teorias de quatro assuntos distintos: eventos, cultura Disney, administração e hospitalidade,

que foram analisados ao final de forma associativa.

No universo de eventos, até pouco tempo atrás, a bibliografia da atividade era restrita a poucos títulos. O quadro alterou-se no final do século XX quando o mercado acadêmico e profissional foi brindado com uma dezena de títulos específicos, cuja atividade era abordada minuciosamente, fornecendo dados e orientações técnicas encadeadas visando uma real otimização dos esforços para a realização de um evento de sucesso.

Há um questionamento constante com relação a conceituação de eventos, já que em muitas ocasiões o termo virou sinônimo para qualquer fato e/ou situação ocorrida na vida humana, razão pela qual os livros de Meirelles(1999), Nakane (2000), Giacaglia (2003) e Zanella (2003) são importantes obras que trazem em seus primeiros capítulos a visão mercadológica ampla do assunto, permitindo um nivelamento conceitual do termo e facilitando o desenvolvimento de uma linha reflexiva, sendo o alicerce para a compreensão da atividade.

Temas como a atuação do OPC – termo em inglês, já convertido para o idioma nacional como Organizador Profissional de Eventos – as áreas de convergência (turismo, comunicação e marketing) e classificação dos eventos, incluindo os tipos, que segundo Nakane (2000) incluem mais de 50 possibilidades (congresso, *workshop*, feira, simpósio, salão, exposição, mostra, comício, painel, conferência, palestra, colóquio, estudo de caso, olimpíadas, torneio, jornada, campeonato, desfile, visitas empresariais, excursão, convenção, aula inaugural, aula magna, lançamento de produto, inauguração, pedra fundamental, noite de autógrafos, festas temáticas, festas sociais, debate, mesa-redonda, assembléia, fórum, seminário, plenária, encontro, concentração, vídeo-conferências, *showcasing*, leilão, roda de negócios, *brainstorming*, *vernissage*, festival, concurso, passeata, sarau, entrevista coletiva, reunião, curso, *happy hour*, gincana e cerimônias fúnebres) são os destaques desde prólogo do universo de eventos.

A multiplicação da bibliografia da área de eventos é decorrente, todavia, pelo interesse acadêmico que vem incentivando estudos de pós-graduações (*latu-sensu* e *stricto sensu*) sobre o assunto e suas ramificações, que após suas defesas em bancas tornam-se obras de referências bibliográficas.

O livro Organização e Gestão de Eventos oriundo de conhecimentos de

autores australianos - Allen et al (2003) - apresenta a amplitude de benefícios alcançada pela atividade para os seus promotores – àqueles que investem na realização dos acontecimentos especiais, além de reforçar questões relacionadas ao planejamento dos mesmos.

Como o objetivo principal desse trabalho não engloba somente a reflexão do negócio de eventos, as leituras escolhidas foram formadoras de uma análise conceitual sobre a atividade e sua importância para a sociedade.

Para a construção da narrativa evolutiva de eventos a leitura de livros relacionados à gastronomia e cultura foram essenciais para esse estudo, doravante não existir uma obra que compile de forma plena os aspectos históricos associados aos acontecimentos especiais. Os títulos de Strong (2004) e Flandrin *et al* (1998) apresentaram subsídios vitais para essa formatação parcial dos principais elementos que constituem a retórica cronológica de eventos.

As autoras Mathias (2001) e Canton (2002) em suas obras específicas sobre eventos – frutos de trabalhos acadêmicos - enfatizam o desenvolvimento da realização de eventos ordenados segundo a sucessão do tempo, acompanhando a escalada de progresso da humanidade.

Esse conteúdo torna-se primordial para averiguação que a atividade de eventos remonta dos mais antigos tempos e está intrinsecamente fundida com os propósitos de relacionamento humano, assim como a própria hospitalidade.

A ausência de um trabalho amplo sobre essa narrativa evolutiva é sem dúvida alguma, uma lacuna que necessita ser analisado e preenchido pelo próprio mercado, que acaba se condicionando às poucas informações relatadas em recortes das obras peculiares, já citadas acima, tendo em vista que esses dados colaboram na elaboração de um pensamento científico, promovendo maior credibilidade e maior equanimidade da atividade, que apesar de seu êxito atual, ainda não galgou essa categoria.

Outro tema que foi pesquisado intensamente, tendo em vista, ser a tônica do mestrado em si, é a hospitalidade.

Os títulos que foram organizados pelos docentes que compõem o corpo educacional do curso de Mestrado da Universidade Anhembi Morumbi tornaram-se leituras obrigatórias para a iniciação de uma compreensão básica sobre o assunto e

incentivando a descoberta de outros pensadores e pesquisadores.

Gotman (2001), Lashley & Morrison (2004), Mullins (2004), foram livros que acrescidos aos demais possibilitaram um cenário diversificado sobre o tema, demonstrando a não paralisia na abordagem multi-facetada que a área de hospitalidade demanda, em função de sua pluralidade conceitual e prática.

O livro de Godbout (1999) sobre o preceito da dádiva é uma das leituras que serviram para uma analogia da reciprocidade existente entre empresa x colaborador x cliente, sob a ótica da hospitalidade.

Outro título de Godelier (2001), sobre o dom também serviu como embasamento para o desenvolvimento dessa analogia.

Outro assunto cerne dessa pesquisa engloba a supremacia empresarial alcançada pelos negócios da *Walt Disney Company*, sendo necessário a investigação profunda de suas bases históricas e de seus principais articuladores.

A leitura da trilogia de Nader (2002) pontua os principais fatos relacionados a identidade corporativa da Disney, iniciada com a visionária percepção de seu principal fundador, Walter Elias Disney, seu empreendedorismo e personalidade que foram transferidos para o negócio. Aspectos relacionados a gestão da empresa, após 75 anos de sua fundação e o registro da grandiosidade dos nichos mercadológicos explorados pela Disney na atualidade são itens também apreendidos dessas leituras.

Como a Disney é uma organização empresarial originária dos Estados Unidos tornou-se essencial a leitura de títulos provenientes de autores norte-americanos, para uma articulação de maior riqueza em detalhes e maior verossimilhança com a cultura enraizada da corporação.

Entre os títulos selecionados os de maiores destaques são os elaborados pelo casal Greene (1998) que recebeu a aprovação da filha mais velha de Walter Disney, que liberou o acesso a documentos e registros preciosos sobre a vida do homem que iniciou a trajetória de sucesso da Disney, pelo jornalista Stewart (2005), lançamento do último semestre e que está provocando polêmicas pela disseminação do estilo implantado por Michael Eisner, o homem que retomou o crescimento do império Disney, que estava estagnado até meados da década de 80, após fracassadas sucessões familiares. O ingresso de Eisner em 1984

possibilitou a reversão do quadro deficitário e contabilizou os maiores ganhos de imagem e rendimentos acionários de toda a história do grupo.

O livro lançado em comemoração ao aniversário da Disney organizado por Smith (2002) também tornou-se uma bússola condutora do desenvolvimento do capítulo 2.

Para balizar o estudo corporativo das premissas que regem o estilo Disney o livro-chave é o de Capodagli (1997) que afluência pela apresentação de um modelo de excelência organizacional e os princípios gerenciais que se originaram pelos valores humanos de seu fundador, exemplificando-os pelos quatro pilares Disney: Sonhar, Acreditar, Ousar e Fazer.

Outro importante livro para essa fase é o de Connellan (1998) que aborda características pinçadas dos bastidores da Disney, revelando as principais estratégias que tornaram a corporação empresarial como um das mais poderosas e rentáveis do mundo, entre as quais destacam-se a identificação e o acompanhamento da concorrência e a valorização do elemento humano e o trabalho em equipe.

No segmento administrativo as leituras escolhidas estão relacionadas em um primeiro grau ao ramo do entretenimento e lazer, com ênfase aos livros de Trigo (2003) e Watt (2004) que trazem uma abordagem econômica e social sobre essa indústria-fenômeno, tão predominantemente característica do final do século XX e início do século XXI.

Para o entendimento da nova economia conduzida pelos sentidos e pela experiência, os livros pesquisados são o de Cobra (2000), Kotler (2002) e Drucker (2001) que teorizam sobre a nova ótica das necessidades humanas, com o resgate de vínculos entre seus pares e a tentativa de extravassar a crua realidade com a transição temporária para um cenário de fantasia e encantamento.

Tais condicionantes só podem ser concretizadas por intermédio da sensibilidade do elemento humano, estímulo que encaminhou a leitura dos livros de Carvalho (2004) e Cullen (2001) ambos relacionados a gestão de pessoas.

A riqueza e pluralidade dos autores escolhidos como preclaros representantes das idéias e concepções pesquisadas nessa dissertação tornam-se necessários pela simultaneidade de temas correlatos que serão fomentados no decorrer de toda

extensão do trabalho. Além disso outros pensamentos relevantes também foram acrescidos para ratificação ou complementação dos principais referenciais teóricos desenvolvidos por esse projeto de pesquisa.

Outro propósito dessa pesquisa, também conceituado como exploratório, foi a avaliação do estudo de caso evento Expansão 2003, um acontecimento especial de uma empresa, que está posicionada no *ranking* da revista Exame como uma das maiores corporações executivas no segmento de celulose e papel, que reuniu cerca de 1.100 convidados em uma de suas unidades fabris, no interior de São Paulo, com o intuito de apresentar as obras e melhorias realizadas após dois anos de investimentos na ordem de US\$ 250 milhões.

A definição para estudo de caso diz que:

É o estudo profundo e exaustivo de determinados objetos ou situações. Permite o conhecimento em profundidade dos processos e relações sociais. (DENCKER, 1998, p.127).

O objeto do estudo de caso, o evento que foi planejado fundamentado nas matrizes gerenciais da Disney, tende a ser considerado como um elemento comprobatório e comparativo da teoria e da efetiva prática de mercado, referenciando que pode realmente existir sinergia entre ambos.

Nessa fonte exploratória foram avaliados fontes documentais como fotos, gravações em VHS, projetos e roteiros.

Uma pesquisa qualitativa com roteiro baseado na operacionalidade e execução do evento alvo do estudo de caso, também foi condicionante metodológica desse projeto, possibilitando uma análise de conteúdo mais abrangente.

A pesquisa quantitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crença, 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. (DESLANDES, 1994, p.21).

Com esse conceito firma-se a escolha pela pesquisa dessa natureza nesse projeto, possibilitando a avaliação de um fenômeno humano e social, sem a

formalidade coletada por meio de estatísticas e equações.

A determinação do método qualitativo justifica-se também pela funcionalidade da escolha objetiva do alvo entrevistado.

Essa forma de coletar dados pressupõe a utilização de um fluxograma de comunicação em sua plenitude, pois as respostas obtidas servirão como componentes da retroalimentação da entrevista, nesse caso semi-estruturada, oferecendo maior arbítrio no desenvolvimento e absorção das informações.

Foram entrevistados o cliente primário (promotor do evento) - representado pelo Superintendência de Marketing e Vendas, que reporta-se diretamente a presidência e foi a célula estimuladora para a formulação do evento e membros da equipe organizadora, composta por mais de trezentas pessoas – entre colaboradores diretos e indiretos - e de três categorias hierarquicamente distintas (coordenação, assistente e auxiliar geral). A amostragem desse universo será contabilizada com entrevistas praticadas com 05 profissionais.

A técnica de observação *in loco* ou participativa – tanto nos bastidores Disney e no evento analisado – é outro fator de verificação e levantamento informativo que possibilitou maior reflexão analítica sobre o tema, sendo considerado como um método explanatório e ao mesmo tempo descritivo, já que todo o acontecimento especial foi apresentado, demonstrando o fato e sua relação direta com as matrizes gerenciais da Disney.

Acrescido a esse método, encontra-se, também, a pesquisa experimental já que tive a participação direta, como coordenadora geral de todo o evento, fato que me proporcionou uma maior profundidade e interação com a equipe. Nesse caso específico, uma disciplina mais rigorosa se fez necessária para que não existisse nenhum tipo de parcialidade e assim não tivesse comprometimento no registro de dados e informações coletadas.

1- Eventos & Hospitalidade

O homem é um ser social, que necessita viver em comunidade, sendo vital para sua sobrevivência a comunicação com seu semelhante.

A palavra comunicação vem do latim *cummunis* que traz a idéia de comunhão. Comunhão significa comungar, participar em comum, transmitir, compartilhar e é nesse sentido que a comunicação é entendida por Perez (2002): tornar comum, fazer saber, estabelecer comunhão por meio do intercâmbio de informações.

Os veículos para a efetivação dessa transmissão de idéias e informações são divididos em: linguagem verbal (quando é feita por meio de palavras, seja na linguagem oral ou escrita), e não verbal (quando as mensagens são transmitidas por intermédio de gestos, do olhar, da maneira de vestir-se, etc.).

Um dos mais significativos e expressivos meios de comunicação, que tem como característica, ser dirigida, ou seja, focada em um determinado grupo de pessoas, com particularidades afins, é a atividade de Eventos.

A conceituação de Eventos é ampla e complexa, não limitando-se a uma única definição para sua plena compreensão, pois devido a vasta conexão de ações que compõem sua estruturação e planejamento, atualmente tornou-se cobiça de diversas áreas de serviços como Marketing, Administração e Turismo, além da própria ciência da Comunicação Social, possibilitando diversas contextualizações totalmente corretas e correlatas.

O epicentro de Eventos é o agrupamento de pessoas reunidas em um determinado local, ambiente e horário, onde por meio de um planejamento metódico todos os participantes estarão sintonizados no mesmo interesse, com algo em comum, pelo menos naquele determinado período.

Na conceituação de eventos apresentada por Giacaglia (2003, p.3):

Reuniões criadas com o fim de ampliar a esfera de relacionamentos humanos, tanto nas esferas familiares como no trabalho, na escola e nas atividades de lazer... tem como característica principal propiciar uma ocasião extraordinária ao encontro de pessoas, com finalidade específica, a qual constitui o tema principal... e a justificativa de sua realização.

Temos um reforço no sentido integrador, de grande apelo social, no qual as diferenças humanas são respeitadas, mas é exatamente na simbiose de seus interesses em comum, que a atividade de eventos, encontra sua célula para sua plena compreensão.

Segundo Meirelles (2003, p.21) evento é:

Um instrumento institucional, promocional, com a finalidade de criar conceito e estabelecer a imagem de pessoas físicas, jurídicas, de produtos, serviços, idéias, por meio de um acontecimento previamente planejado, a ocorrer em um único espaço de tempo com a aproximação entre os participantes, quer seja física, quer seja por meio de recursos da tecnologia.

O elemento humano é a raiz de todo evento, sendo uma atividade que engloba os esforços técnicos e recursos materiais oriundos e executados por pessoas cuja finalidade é satisfazer objetivos do público-alvo.

Allen et al (2003) definem eventos como celebrações específicas e deliberadamente planejadas, criadas para registrar ocasiões especiais e atingir metas determinadas, sejam elas sociais, culturais ou corporativas.

Conforme Zanella (2003) para uma melhor ordenação e produtividade, os eventos são apresentados sob inúmeros tipos ou modalidades de acordo com sua natureza, fator gerador, metas, qualificações ou nível dos participantes, abrangência, local, etc.

Atualmente pode-se contabilizar mais de 60 tipos de eventos, que em muitos casos apresentam sutis diferenciações de escopo e estrutura, sendo vital para a obtenção de resultados exitosos, o total domínio dessa forma de classificação por parte dos profissionais responsáveis pela gestão do negócio.

Nakane (2000) usa uma metáfora para explicar a atividade de eventos, evidenciando que a mesma pode ser considerada como uma obra de arte, pois como uma forma sublime de expressão, induz ao ser humano a profundas reflexões, desperta sensações, emociona e também motiva. Quanto mais talento, criatividade, imaginação, esforço e dedicação de tempo, maior será sua eficiência e eficácia. Lógico que um evento não só trabalha com o lado emocional, ele contempla também o lado racional, dominando especialmente alguns tipos de eventos.

Porém diferentemente das clássicas obras artísticas, seus criadores não buscavam a aceitação da coletividade, pois o objetivo era envaidecer o seu próprio ego. Em eventos, a satisfação dos clientes secundários (os participantes, ou seja, do seu público-alvo) irá por extensão atingir as expectativas do cliente primário (o

contratante/promotor do evento) – e conseqüentemente do gestor do evento (o organizador/realizador). O criador em eventos não trabalha para sua própria satisfação, ele extrapola o individualismo inicial para gerar vínculos com os receptores de seu trabalho.

Uma outra característica contrária da atividade de eventos com a arte, diz respeito a sua periodicidade, enquanto uma obra pode tornar-se eterna, os eventos - por mais extraordinários que sejam suas produções - terão sua duração limitada ao espaço de tempo planejado para sua execução, sendo possível prorrogar seu *recall* mediante diretrizes que podem transformá-lo em algo de puro encantamento e magia. E para isso nos próximos capítulos, a filosofia Disney de gestão será apresentada como um diferencial elemento competitivo nesse segmento, pois contempla diretrizes administrativas e conceituais baseadas na essência da hospitalidade.

A retomada dos estudos da hospitalidade em meados do século XX manifestou a necessidade latente do homem em resgatar a real natureza das relações humanas, no qual o bem estar harmonioso do coletivo deve ser a sua meta.

Ciente que integra diversos grupos diferentes – no trabalho, na família, na igreja, no clube, na vizinhança, na escola, em eventos, *etc.* – o homem do século XXI consolida seu conhecimento que a convivência entre seus pares faz parte de sua própria sobrevivência. Essa compreensão começou a ser clarificada ainda na década de 50 pelo psicólogo americano Abraham Maslow, cujos estudos evidenciaram que o ser humano possui diversas categorias de necessidades a serem supridas, ramificações de duas categorias – as fisiológicas e psicológicas, conforme esquema apresentado na próxima página.

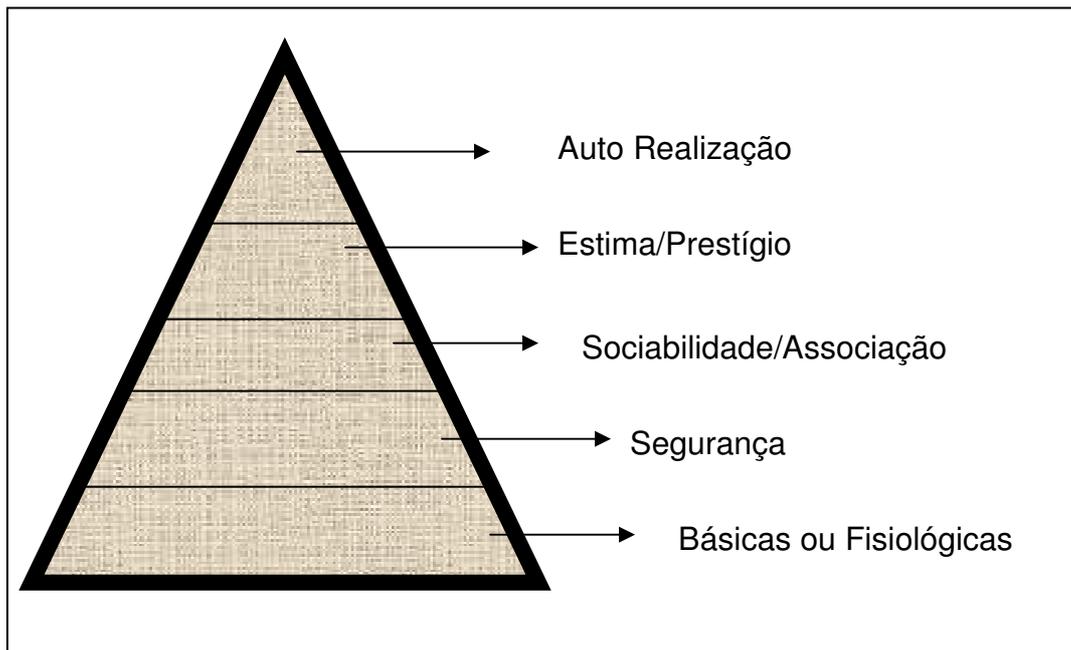


Figura 01 – Pirâmide Maslow

Fonte: KOTLER, 2002.

Na vertente referente a sociabilidade/associação nota-se que o conforto do pertencimento, isto é, o contentamento de perceber-se integrado, adaptado e acolhido é condição *sine qua non* para a satisfação de galgar a novos patamares, possibilitando aptidões de aprender e realizar atividades que incluam seus semelhantes.

[...] a hospitalidade é um processo de agregação do outro à comunidade e a inhospitalidade é o processo inverso.(GOTMAN, 2001, p.493)

O conceito acima declamado confirma a tendência do pertencimento, sendo o mesmo mais abrangente e com caráter irrestritamente humanista.

Segundo Lashley & Morrison (2004) os domínios da hospitalidade podem ser compreendidos como social, privado e comercial.

Camargo (Dencker et al 2004) define a hospitalidade como:

[...] o ato humano, exercido em contexto doméstico, público ou profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu *hábit*.

Camargo (2004) anuncia que há duas escolas de estudo da hospitalidade: a francesa e a americana.

No caso da escola oriunda da Europa existe uma pré-disposição do desprezo pela hospitalidade comercial, já que seus seguidores acreditam que a hospitalidade deve ser desenvolvida sem o envolvimento de vínculos meramente capitalistas.

A escola americana, mais pragmática e baseada nas prerrogativas capitalistas, qualifica-se pela ligação baseada no contrato, na prestação de serviços que recebe em troca um valor monetário pré-estabelecido.

Com essa afirmação, de esfera mais atual, pode-se fundamentar que a realidade mercadológica apresenta-se como um fato e que as relações têm profundas alterações por condicionantes oriundas dessa nova ordem sócio-econômica.

O próprio estudo de caso a ser avaliado nesse projeto de pesquisa está relacionado com o segmento corporativo, que tem na prática do relacionamento comercial sua razão de existir.

A diretriz alvo do estudo desse trabalho é a hospitalidade com aspecto comercial, com bases utilitárias da doméstica e social, representativas da própria bagagem vivencial das pessoas/profissionais envolvidos no evento.

Há movimentos representados por iniciativas inglesas e brasileiras que buscam criar sinergias entre as duas escolas tradicionais – americana e francesa - tendo visto que a matriz originária dessas escolas clássicas no estudo da hospitalidade é a mesma, calcada na hospitalidade doméstica. Além disso, a própria leitura do livro *O espírito da Dádiva*, com seu pressuposto da reciprocidade – dar, receber e retribuir – possibilita interpretações e utilizações em ambas as linhas acadêmicas.

[...] ser um bom anfitrião pressupõe mais do que determinadas condutas, como garantir que há bebida suficiente e que os hóspedes têm o bastante para comer. Requer, além disso, um desejo genuíno de agradá-los e deixá-los satisfeitos. (TELFER,1996 apud LASHLEY & MORRISON, 2004, p.16)

A raiz da hospitalidade comercial é a hospitalidade doméstica, pressupondo que a mesma esteja contida em cada ser humano, em cada profissional que

integrará uma equipe de eventos, um conjunto de estímulos e padrões deverá compor sua capacitação e treinamento.

Em todas as escolas a hospitalidade é estabelecida como a nomeação para todas as relações com seu semelhante.

Com alicerce nesse pensamento do sociólogo francês Derrida pode-se alinhar uma corrente diretamente para os estudos realizados pelo antropólogo, Marcel Mauss na sua obra o Ensaio sobre a Dádiva, onde desenvolveu uma visão universalista sobre a teoria da reciprocidade, baseada no tripé dar, receber e retribuir.

Mauss concluiu que essa proposição está presente em todas as questões de sociabilidade humana. E nesse caso não há distinções tão latentes entre a Hospitalidade doméstica, social ou comercial, pois a dádiva está de forma concebível -perceptivelmente ou não - em todos os fatos relacionados a prática das trocas nas relações entre os indivíduos.

O que nos remete que a hospitalidade está presente desde o início da existência humana, assim como a realização de eventos.

1.1- Narrativa da Evolução do Segmento de Eventos

A evolução da atividade de eventos ocorreu paralelamente com o próprio desenvolvimento da humanidade, que desde os seus mais primórdios tempos já se utilizava dos acontecimentos especiais, inicialmente sem um plano profissional, atendendo a necessidades intrínsecas de um determinado grupo.

Há registros que após alguns milhões de anos a base de frutas, folhas e grãos, o homem pré-histórico iniciou o aperfeiçoamento de métodos de caças, introduzindo a sua alimentação carnes, primeiramente por meio da caça circunstancial, ou seja, individual. Na era paleolítica média (200.000- 40.000 a.C) o abate concentrava-se em animais de grande porte – ursos, rinocerontes e elefantes – com o aspecto da ação coletiva superando o individualismo, conforme estudos apresentados por Flandrin (et al 1998).

O autor apresenta ainda informações que no paleolítico superior perpetuou-se

a organização de comunidades com regimentos sócio-econômicos informais, que agrupavam várias famílias, para cuidar de rebanhos de grandes animais em direção a armadilhas coletivamente montadas.

Tais dados somados a intensificação do convívio humano entre tribos que não possuíam nenhuma animosidade e/ou hostilidades, permitiu que o alimento obtido fosse compartilhado por todos, pois o aproveitamento da caça seria total, sem chances de que o alimento entrasse em decomposição rápida, gerando até mesmo uma forma de garantir sua futura sobrevivência, pois com os vínculos sociais estabelecidos, inconscientemente já exerciam a teoria da reciprocidade, sustentada pelo tripé – dar, receber e retribuir – e logo seriam recompensados pela generosidade ofertada. O surgimento das festas encontrava sua retórica referencial inicial.

O comportamento alimentar mais uma vez demonstra sua função social, relacionada aos eventos, quando a partir do início do terceiro milênio na Suméria ou posteriormente no segundo milênio em outras regiões da Mesopotâmia e da Síria intensificam a organização de banquetes com exímios rituais e protocolos.

Flandrin (et al 1998) afirma que os banquetes não ficavam restritos aos Deuses ou príncipes, mas também às festas das pessoas comuns, demonstrando a democratização de sua viabilidade, pois o ato de comer e beber juntos fortalecia laços entre os pares.

[...] para reforçar as relações entre senhor e vassallos, seus tributários, seus servidores e, até, os servidores de seus servidores. Da mesma forma, em um nível social mais baixo, os mercadores selavam seus acordos comerciais na taberna, diante de uma panelada [...] (FLANDRIN et al 1998, p.33)

Na matriz conceitual de eventos, um grupo de pessoas reúne-se com um tema de interesse comum. A abordagem que a realização de um banquete é considerada um tipo de evento e não meramente uma complementação do mesmo, pois o serviço de alimentos e bebidas está presente de forma incontestável na prática do mercado atual, sendo um elemento de grande atratividade para a sedução do público participante, recebe fundamentos de Joannès (apud Flandrin et al 1998) que afirma que uma refeição partilhada simbolizava o desfecho de acordos comerciais de vendas de terrenos e comemoração de bodas no cotidiano das primeiras

civilizações e que a comensalidade entre os presentes era o maior presente resultante dessa prática, independente da composição dos alimentos e bebidas servidas, pois concretizavam o surgimento de um vínculo social.

Em um estudo iconográfico e textual documentado da época do reinado Mesopotâmico, Joannès (apud Flandrin et al 1998) descreve as características que confirmam a prática de eventos nessa época, já associando-a com a percepção da hospitalidade.

O soberano convida para sua mesa um certo número de pessoas, em geral, para celebrar um grande acontecimento: a inauguração de um palácio ou de um templo, a celebração de uma vitória, a recepção de uma delegação estrangeira. Tudo isso é só a forma glorificada de uma prática costumeira: o rei deve sustentar e recompensar os que trabalham para ele, tanto nas construções de prestígios quanto em ações militares. Ele precisa receber os representantes dos soberanos estrangeiros e oferecer-lhes uma hospitalidade à altura de seu poder[...] (FLANDRIN et al 1998, p.59)

A inclusão de atrações como música, canto e artistas como saltimbancos, malabaristas, lutadores, a gentil oferta de presentes ao término do banquete e a busca de espaços especiais para comportar grupos numerosos também recebem comprovações relatadas nesse mesmo período.

Segundo Joannès (Flandrin et al 1998) data do período neo-assírio entre 883-859 a.C, o banquete de inauguração do palácio de Kalhu o acontecimento mais marcante com a recepção de 69.574 pessoas em dez dias de festividade oferecida pelo rei Assurnasírpal II, repleta de ritos protocolares pomposos, que originaram uma troca de cortesias entre todos os envolvidos.

De maneira semelhante, no Antigo Egito, o evento denominado banquete era um importante ritual social, pois além do mero consumo da comida, outros elementos foram valorizados como a elegância da roupa, formas de condutas, cerimonial e todos os tipos de entretenimento teatral, conforme relato de Strong (2004).

Os acontecimentos fúnebres, também desenvolveram-se nesse período de forma eloquente. As pinturas nas paredes dos túmulos provam isso.

No mundo grego e romano uma especial atenção as questões da sociabilidade buscavam diferenciar o homem civilizado dos bárbaros, classificados como:

[...] *uma horda selvagem inóspita que vivia absolutamente como animais.* (FLANDRIN et al 1998 – p.160)

Segundo Flandrin (et al 1998) as *polis* gregas – cidades – tinham, também, como responsabilidades a organização de banquetes, sendo o mesmo descrito como uma referência da reciprocidade entre os cidadãos.

“... as refeições oferecidas alternativamente, pelos membros das famílias aristocráticas, são um componente dos dons e sua contrapartida, que criam então os laços de solidariedade...” (Flandrin et al 1998 – p.162).

Os rituais cívicos possuíam importante valor para a governabilidade das polis, considerando-os como importantes elos com a sociedade..

No mesmo período, Strong (2004) analisou que existia uma forte crença nas divindades e a mesma era alvo de homenagens – a grande maioria das celebrações iniciava-se por um sacrifício de sangue, seguido de comida, bebida e entretenimento .

Os *Symposion* foram tipos de eventos marcantes da Idade Média Grega, que se caracterizavam pela reunião, no qual os participantes não são parentes, mas têm o mesmo estilo de vida e comportam-se de acordos com determinadas normas e o local escolhido era sempre ao redor de uma cratera. Bebidas e momentos lúdicos, como recitar poesias e entoar canções faziam parte dessa estrutura, exclusivamente masculina. Strong (2004) comenta que esses acontecimentos especiais relaxava inibições e liberava a imaginação para preservar antigos meios de expressão poética e criar novas.

Dessa época também registram-se os primeiros Jogos Olímpicos datados de 776 a.C é um dos mais exponents exemplos de tal particularidade excludora para com o sexo feminino.

Segundo levantamentos de Mathias (2002), os acontecimentos especiais esportivos realizados em Olímpia, na Grécia eram realizados de quatro em quatro anos e com forte teor religioso incentivou o desenvolvimento do espírito da Hospitalidade, já que Zeus, Deus grego, disfarçava-se de participantes das disputas

e assim as vilas ao redor do local sede do evento tratavam todos de forma muito cordial e amável, pois um dos seus Deuses mais admirados poderia estar entre eles.

As festas Saturnálias da Antiguidade - que serviram de inspiração para a festa popular chamada de Carnaval - também é considerada como um importante marco na evolução dos eventos. Eram festividades organizadas para homenagear Saturno, o Deus da Agricultura, demonstrando os anseios, esperanças e tradições culturais de uma região em períodos de preparação da terra para receber novos frutos ou na colheita da produção.

O Carnaval da atualidade é uma celebração que combina desfiles, enfeites, festas folclóricas e bebidas, comumente mantido nos países católicos na semana que antecede a Quaresma. No Brasil, o primeiro evento organizado aconteceu nos salões cariocas, com a realização de um Baile de Carnaval, em 1840 como uma celebração mista de folguedo, festa e espetáculo teatral, acoplando arte e folclore. Na atualidade nas cidades brasileiras onde existem desfiles de escolas de samba, as pesquisas profundas sobre enredos, demonstram a cultura popular local, resgatando as antigas histórias mundiais, proporcionando por meio da diversão, a aproximação da informação e da cultura universal.

Com o ápice de Roma, a palavra de ordem na realização de eventos era inovação. As festas oferecidas pelos imperadores foram marcos de criatividade e de superação como atesta Strong (2004), citando algumas das peculiaridades de alguns acontecimentos que tornaram-se célebres oferecidos por diferentes dinastias de governantes como:

Heliogábalo – decoração com flores – mecanismos suspensos despejavam sobre os convidados violetas e outras espécies

Vitélio – Gastronomia Exótica – exemplo: Prato Escudo de Minerva, a Protetora da Cidade – fígado de animais de pequeno porte, miolo de pavão, língua de flamingo e vesícula de lampreia.

Tigelino – comandante da guarda pretoriana – anfitrião de um evento em honra a Nero que investiu na construção de uma cenografia de um lago artificial com direito a bosque ao redor com pássaros e animais exóticos. Na beira d'água havia pavilhões de atividades culturais e bordéis para uso fruto dos convidados.

Domiciano, introdução de conceitos temários aos banquetes. O mais bizarro evento idealizado pelo imperador foi organizado com o tema do inferno. O detalhamento das peças e atrações idealizadas para a ocasião é uma demonstração da constante busca de surpreender os participantes, seja até mesmo com a utilização de um assunto macabro e assustador.

[...] pediu-se, aos convidados que não se fizessem acompanhar pelo habitual escravo. Ao lado de cada comensal havia uma pedra tumular com o nome do convidado. O banquete era iluminado por lâmpadas votivas, do tipo que se pendurava nos túmulos, e a comida, toda preta, assemelhava-se aos pratos sacrificiais oferecidos a memória dos mortos nos funerais. Os escravos serviam e dançava pintados de preto, e durante todo o macabro evento apenas Domiciano tinha permissão de falar. Seu discurso era sobre a morte. Em certo momento do jantar os convivas foram subitamente mandados embora e escoltados para casa por escravos desconhecidos, o que os fez suspeitar que haviam sido escolhidos para se tornarem as novas vítimas da sede de sangue do imperador. Em vez disso, no entanto, foram chamados de volta para um segundo banquete, ao término do qual receberam presentes caros. (STRONG, 2004, págs.39 e 40)

A tônica do espetáculo é um legado Romano que posteriormente iria ressurgir nas cortes renascentistas.

O fortalecimento do Cristianismo e o ingresso na Idade Média, com a proliferação das atividades comerciais, trouxeram para a humanidade um pleno desenvolvimento econômico e social, resultando em uma maior necessidade de encontros, o que incentivavam os deslocamentos dos participantes, fator determinante para o surgimento e posterior desenvolvimento do Turismo de Eventos. Conforme Mathias (2002) os eventos religiosos, como concílios, encenações teatrais e feiras de exposição e vendas de produtos foram os tipos de eventos de maior interesse e realização nesse período.

Strong (2004) propaga que a própria igreja católica, por intermédio dos evangelhos, em uma abordagem natural e casual, incentiva o bem-estar entre os convivas, considerando os numerosos encontros humanos como meio de engendrar o vínculo de irmandade e convivência.

As citações de passagens bíblicas exemplificando eventos como as bodas de Canaã, demonstram que:

[...] comer em conjunto constitui uma profunda expressão de amor,

comunhão e companheirismo. Esses textos sancionam a tradição bárbara de celebrar qualquer grande acontecimento – um tratado de paz, um casamento – com uma festa. (STRONG, 2004, p.53)

Nesse período há indícios também que com o documento conhecido como Regra de São Bento (480 – 543) tenha se legitimado a construção das boas maneiras à mesa, vital para uma harmoniosa relação, já que a grande maioria dos acontecimentos especiais concentrava-se no compartilhamento de alimentos e bebidas em algum momento da programação.

Os eventos na idade Média assumiram o tom de performances. Um dos mais impressionantes relatos de tal afirmação é apresentado por Strong (2004), quando um jantar foi oferecido por Gastão IV, conde de Foix, em Tours, no ano de 1457, em homenagem a uma embaixada do rei da Hungria, que também agrupava representantes de regiões alemãs e luxemburgueses entre outros, totalizando 150 convidados, além da corte francesa, que sentaram-se em 12 grandes mesas, em ordem de precedência, para a degustação de sete serviços diferentes de comidas e entre cada um deles era apresentado um entretenimento.

Doze homens entraram empurrando um carro no qual fora montado um castelo sobre uma rocha. Não sabemos se os homens estavam escondidos no interior da rocha ou não, mas o castelo tinha quatro torres nos cantos, uma torre de menagem ao centro, com quatro janelas, e em cada uma delas uma dama ricamente vestida. A torre principal era enfeitada com bandeiras heráldicas com as armas do rei da Hungria e dos outros senhores que compunham a embaixada. No topo de cada uma das grandes torres uma criança cantava acompanhada por um anjo.. e aí veio o entremet fino. Um homem vestido de cetim cor de carmim e bordado apareceu num cavalo igualmente engalanado. Levava nas mãos um de jardim feito de cera, cheio de rosas e diversas outras flores, que colocou diante das damas.. por incrível que pareça, o banquete ainda não havia terminado. Adentrou um pavão vivo com as armas da rainha da França no pescoço e as armas das damas da corte francesa enfeitando o corpo, no meio da sala havia aparentemente uma plataforma, um estrade, de onde cantores e um órgão tocaram música durante o jantar. (STRONG, 2004, págs. 69 e 70)

Com o advento da Revolução Industrial, novos mercados buscavam integração e o intercâmbio intelectual era uma busca incessante, possibilitando a execução de eventos técnicos e científicos, além de reforçar a continuidade das feiras comerciais.

O surgimento do primeiro pavilhão de feiras e exposições do mundo foi o Palácio de Cristal, em Hyde Park, na Inglaterra, construído em 1851, utilizando-se de materiais arrojados para a época, como vidro, ferro, aço e concreto armado de uma única vez. Esse projeto arquitetônico inovador inspirou outras localidades a investir em infra-estrutura adequada para sediar exposições e feiras comerciais, como em Nova Iorque, Paris e Viena.

Segundo Canton (2002) em 1895 foi fundada a primeira estrutura para a captação de eventos por meio de estratégias de divulgação de uma cidade, o *Convention Visitors & Bureau*, em Detroit, cidade que passava por dificuldades financeiras e procurava retomar seu crescimento investindo no ramo de encontros entre comerciantes.

A nomenclatura de Turismo de Eventos firma-se somente no século XX e Mathias (2002) afirma que as facilidades do novo século – como os avanços tecnológicos do transporte, da comunicação e da própria negociação de produtos e serviços - foram as molas impulsionadoras desse segmento econômico-social, que é considerado no terceiro milênio, um dos mais importantes da nova ordem mundial.

O empreendedor inglês Thomas Cook planejou uma viagem que agrupou mais de 165 mil pessoas para participarem da Exposição Mundial de Londres, no Palácio de Cristal, sendo considerado o percussor da atividade do Turismo de Eventos.

Após mil anos, os Jogos Olímpicos retornam com o mesmo esplendor dessa vez buscando a integração mundial entre os povos por meio das práticas de diversas modalidades esportivas. O promotor do primeiro jogos olímpicos do século XIX foi o Barão de Coubertin, que escolheu a cidade de Atenas para a primeira versão do evento da era Moderna.

Em 2004, a primeira edição dos jogos olímpicos do século XXI retornou ao berço de Atenas e proclamou-se como o evento de maior investimento para sua concretização.

Outro evento esportivo de projeção mundial foi criado em 1930: a Copa do Mundo, um tipo de evento, batizado de campeonato, nos quais os times de futebol classificados previamente em torneios regionais envolvendo os continentes, disputam partidas entre si, conforme sorteios e classificações posteriores.

No começo do XIX, as feiras comerciais dividem as atenções com as feiras de

amostras, que apresentavam itens de produção da região que as sediavam. A cidade ícone da concepção desse tipo de evento foi a cidade de Leipzig, em 1894, conforme relato de Mathias (2002).

Canton (2002) afirma que nas sociedades modernas e pós-modernas, surgiram as festas associadas a públicos não-formais, no melhor estilo “fazer a festa” com aqueles de quem gostamos.

A festa tem sempre um caráter misto: ao mesmo tempo cerimonial e divertido... do ponto de vista pouco lógico, a festa tornou-se, assim, um fenômeno ambíguo e de grande potencial e expressão política. As atividades assim concebidas demonstram que os divertimentos, por mais espontâneos que sejam, se associam às cerimônias julgadas necessárias. (CANTON, 2002, p.58)

A autora ainda complementa a reflexão dizendo que:

O caráter divertido se valorizou, tornou-se mais freqüente e independente das festas institucionais. Enfim, as festas criaram uma possibilidade de expressão mais livre, cujo limite está nos meios próprios de cada classe social e no equilíbrio necessário ou escolhido entre os diferentes tempos sociais. (CANTON, 2002, p.58)

O Brasil – país novo, descoberto no ano de 1500 – já apresentava registros que os primeiros habitantes – antes da chegada das naus portuguesas - realizavam festejos, em especial relacionados à natureza, pois os índios tinham como religião o animismo politeísta (adoravam vários elementos de seu habitat).

Posteriormente com a vinda da família real portuguesa, a nação tem realmente o início de sua evolução no mercado de evento.

As festas Joaninas têm suas primeiras referências no Brasil em 1603, registradas pelo frade Vicente do Salvador.

[...] os índios acudiam a todos os festejos dos portugueses com muita vontade, porque são muitos amigos de novidade, como no dia de São João Batista, por causa das fogueiras e capelas. (www.cacp.org.br/festas_juninas.htm, acessado em 18 de março de 2005)

A origem dessa festividade remota a Antiguidade. Na Europa antiga, durante o solstício de verão, aconteciam festas populares que marcavam o início da colheita. Entre os dias 21 e 24 de junho, vários povos celebravam com rituais de invocação

da fertilidade para estimular o crescimento da produção agrícola, provendo muita fartura, por meio do oferecimento de comidas, bebidas e animais aos vários deuses de sua crença. Os povos dançavam e faziam fogueiras para espantar vibrações negativas.

Mais tarde, na época do catolicismo, verificou-se que essa comemoração acontecia no dia do nascimento de São João, por isso em vez de extinguir essa prática, a religião transformou o evento em um acontecimento em homenagem ao santo, tendo sua realização propagada em diversos países como França, Itália, Espanha e Portugal.

Os jesuítas portugueses trouxeram os festejos para o Brasil e posteriormente receberam as comemorações pelos dias de São Pedro e Santo Antônio

Com a chegada da família real portuguesa, as feiras comerciais ganham novo *status*, pois até então eram realizadas de forma precária e arcaica.

Mathias (2002) relata que as feiras aconteciam aos domingos ou em dias de celebração religiosa.

Nessas feiras, sempre havia a figura do cego cantador, o tirador de quadras, o poeta popular, os contadores de histórias e os mais diversos tipos de personagens. (MATHIAS, 2002, p.19)

A mais conhecida feira da época era a do Largo da Glória, no Rio de Janeiro, sendo que a mesma serviu de molde para as atuais feiras comerciais que acontecem por todo o território nacional.

Em 1908, no Pavilhão de Feiras da Praia Vermelha, foi realizada uma Exposição Nacional, tornando-se um marco para o segmento no país, pois idealizada nos moldes das grandes exposições Universais, planejadas em diversos países.

Outra data marcante foi em 1922, época do Centenário da independência do país, quando foi concebido a concretização de uma Exposição Internacional do Centenário, atraindo a vinda de inúmeros visitantes de países como Argentina, Portugal, Estados Unidos, França, México e muitos outros.

Mathias (2002) informa que em 1928, a nação realizou seu primeiro evento de turismo, chamado Convenção Interestadual de Turismo, organizado pela Sociedade

Brasileira de Turismo, conhecido como TOURING Club do Brasil e em 1940, mesmo com reflexos negativos da segunda guerra mundial, o setor hoteleiro do país teve um verdadeiro *boom*, com as inaugurações do Hotel Quitandinha Hotel, Petrópolis, RJ e Grande Hotel Araxá, em Minas Gerais, entre outros.

O grande procér do setor de eventos, Caio de Alcântara Machado apresentou ao mercado em 1958, o I Salão do Automóvel em terras nacionais, seguindo de outros inovadores acontecimentos especiais.

Apesar das primeiras edições gerarem déficits, o proprietário da Alcântara Machado Feiras e Promoções, carinhosamente chamado de Caio, não fraquejou e desistiu de suas crenças, continuando seus investimentos, pois tinha certeza que esse mercado era extremamente próspero e que em um futuro breve, o Brasil iria descobrir sua vocação para a realização de eventos.

Mas foi no ano de 1992 que o Brasil deve sua verdadeira provação se realmente era capaz de sediar eventos internacionais de mega porte, quando a cidade do Rio de Janeiro foi escolhida para receber a Conferência Mundial do Meio Ambiente, conhecida como Rio 92, reunindo mais de 140 chefes de estado, em 13 dias.

De 03 a 14 de junho, nenhuma gravidade ou circunstância negativa foi relatada no município, em uma época em que o país atravessava por um momento delicado que não colaboravam em nada com a divulgação de uma boa imagem (violência civil, denúncias de corrupção governamental e um país estagnado no índice de desenvolvimento industrial e econômico).

O privilégio de sediar o primeiro mega-evento internacional após o término da Guerra Fria, reunindo os dirigentes dos mais importantes países do mundo atraiu o interesse de muitos, mas o Brasil acabou vencendo todos os obstáculos externos e internos e conquistou a oportunidade de receber toda a eloquente logística desse importante acontecimento especial, demonstrando que a nação mereceria estar na disputa pela chance de sediar eventos de grande porte e ratificando essa posição pós-evento Rio 92, cuja avaliação final - em termos de organização e planejamento - foi elevada, refletindo-se no ganho de diversos outros projetos de eventos no país.

Nos últimos anos, o Brasil tem merecido destaque constante junto a ICCA – *International Congress and Convention Association* – a entidade mais importante

do segmento de turismo de negócios e eventos. Criada em 1963, a associação é responsável pelo gerenciamento do maior e mais respeitado banco de dados de eventos do mundo. Anualmente divulga o *ranking* dos países que mais sediaram eventos no ano base anterior ao da data do anúncio.

Em 2004, o Brasil atingiu a décima-quarta colocação, ingressando no seletor grupo TOP 15 pela primeira vez em toda a história da fundação da entidade, com a realização de 106 eventos internacionais em terras nacionais. Na primeira colocação encontra-se os Estados Unidos- país originário da Disney - com 288 eventos (ver anexo 01).

Como evento internacional, a ICCA considera realizações itinerantes, com periodicidade fixa, que já estejam pelo menos na sua terceira edição, reunindo no mínimo 50 participantes.

O período compreendendo o final da década de 60 e início da década de 70 marca definitivamente no Brasil o ingresso da atividade de eventos como um dos instrumentais de relacionamento com os diversos públicos que se relacionam com uma instituição empresarial.

Segundo artigo da consultora Roberta Cabral publicado no portal joia.br, a desaceleração do milagre econômico brasileiro demandou uma postura empresarial mais agressiva, para tornar-se mais competitivo frente às mudanças que aconteciam.

O movimento de transformações econômicas – posteriormente refletidos na esfera social - conhecido como Globalização instaurou uma nova ordem produtiva e comercial em todo o mundo. A competição tornava-se cada vez mais macro, exigindo investimentos em capital intelectual e tecnológico.

As empresas que sempre buscaram cada vez mais agilidade, produtividade, qualidade e *market-share* – expressão em inglês que significa participação no mercado, demonstrando a parcela de vendas de um produto que cada fabricante detém na sociedade de consumo - com esse novo desafio estrutural e econômico necessitavam encontrar formas mais apuradas de diferenciação.

Eventos com sua proposta de atendimento a nichos, grupos específicos foi vislumbrado como uma das ferramentas de propagação de imagem, da marca corporativa e/ou de produtos, da promoção institucional, de serviços e/ou de

produtos.

Atualmente no *mix* de instrumentos utilizados pelas empresas para comunicar-se com seus consumidores, a publicidade e propaganda que até então possuía a supremacia sobre outras ferramentas como *marketing* direto, *merchandising*, promoção nos pontos-de-venda, entre outras, vem dividindo as atenções com a atividade de eventos, que segundo levantamento da Associação de *Marketing* Promocional, posiciona-se como o segundo item de investimento do plano de comunicação de uma empresa e projeta-se como uma estratégia de contínuo crescimento nas empresas de consumo do país, visando aproximação com o público a um custo menor quando comparado com as verbas necessárias a produção de comerciais e anúncios publicitários.

Essa mesma projeção organizada pela AMPRO informa que entre 2004 e os primeiros meses de 2005 contabilizou-se um aumento de 20% na quantidade de empresas especialmente criadas para planejar e executar eventos.

O vice-presidente da entidade, Gerson Christensen, afirma que:

“Eventos é uma ferramenta usada pelas empresas para aumentar as vendas por meio de uma construção da marca. Enquanto a propaganda trabalha com a atitude, as festas ressaltam o comportamento do público, passando um estilo de vida e criando um

vínculo com o target pretendido. O custo benefício é melhor já que as festas são mais baratas que veicular vários comerciais.”
(www.ampro.com.br/conteudo - acessado em 09/06/2005)

Com a pungitiva indispensabilidade de relacionar-se de forma não massiva, mas customizada com seus diversos públicos, modernamente chamados de *stackholders* (partes interessadas), o segmento de eventos firma-se como um dos mais importantes componentes da comunicação e do *marketing* integrado do século XXI. Sobretudo pela sua característica de contato mais próximo, por ser mais envolvente e por possibilitar uma possível integração, não só física, mas sobretudo de conceitos, valores, princípios e soluções.

Com essas perspectivas, a narrativa evolutiva futura de Eventos está garantida!

1.2- As Especificidades Simbióticas entre a Hospitalidade e Eventos

A Hospitalidade é um fenômeno social de complexidade abrangente, que possibilita a inter-disciplinaridade com várias áreas afins, sendo eventos um dos campos férteis para sua proliferação.

Com conceituações múltiplas em função da sua aplicação e relevância na vida humana, eventos e hospitalidade apresentam uma simbiose elementar, pois tratam da interação entre as pessoas em espaços e tempo planejados.

Em orientação com o professor Doutor Waldir Ferreira, em 28 de fevereiro de 2005, registramos sua conceituação para a Hospitalidade, e que foi apresentada por minha pessoa, em formato de pôster na vigésima segunda edição do Congresso Nacional de Empresas e Profissionais de Eventos, em Porto Alegre em março de 2005.

“... é um conjunto de atitudes e reações humanas de um relacionamento assimétrico entre quem acolhe e quem é acolhido, que por intervenção da informação e da comunicação dirigida, tem como propósito estabelecer, manter, promover, orientar e estimular um vínculo recíproco e solidário, para tornar possível a co-existência dos interesses visados...”

Com essa reflexão pode-se analisar que a Hospitalidade, assim como eventos, é um meio de comunicação dirigida com finalidade social definida na interação das pessoas.

Abreu define a hospitalidade como:

[...] o atributo ou a característica que permite aos indivíduos de famílias e lugares diferentes se relacionar socialmente, se alojar e se prestar serviços reciprocamente. (DENCKER et al 2004, p.29)

Essa explicação induz que o uso da hospitalidade em eventos irá gerar um verdadeiro comprometimento entre as partes interessadas, personificadas pelo cliente primário/contratante e os clientes secundários/convidados, no caso de um acontecimento especial na área corporativa, gerando fidelidade para com a empresa, marca, produto ou serviços.

Montandon (Dencker et al 2004) afirma que a hospitalidade é uma maneira de se viver em conjunto, regida por regras, ritos e leis.

Em seu discurso, ele ainda declara que no caso da hospitalidade

institucionalizada, ou seja, aquela manifestada coletivamente, a vertente inicial parte da hospitalidade individual

No texto escrito por Camargo (Dencker et al 2004), o professor ao analisar a inter-disciplinaridade da Hospitalidade, comenta sobre a questão do artificialismo na prática de um acolhimento não doméstico, aplicado e treinado no domínio comercial.

[...] esse intuito, aparentemente razoável, desemboca em uma hospitalidade asséptica, sem cor, cheiro e tonalidade locais e, sem dúvida, é responsável pelo fenômeno do não-lugar, da sensação do hóspede de estar em uma espécie de limbo, em “lugar nenhum” apud Auge (1994), e certamente também tem algo a ver com o falso evento, o evento pelo evento, apud Boorstin (1987), que denominou e estudou o pseudo-evento. (CAMARGO apud DENCKER et al, p.18)

Montandon não exclui a hospitalidade comercial. Ele considera que a acolhida comercial não pode ser considerada como algo escandaloso. Sua reflexão salienta que a hospitalidade deve ser analisada como um sinal, uma perspectiva, um horizonte para a interação de sucesso entre as pessoas, quer sejam essas clientes, consumidores, amigos, turistas ou participantes de eventos.

Na atualidade a polaridade indivíduo x coletivo está invertida, em vez da primeira pessoa do plural prevalecer temos a supremacia da primeira pessoa do singular, sendo necessário um reposicionamento para uma melhor qualidade de vida de todos.

A modernização alcançada pelas metrópoles tende a esvaziar as relações sociais, com um maior afastamento e isolamento. Os eventos e o próprio estímulo da erupção da hospitalidade podem colaborar de forma fenomenal com a questão de uma maior humanização das relações. Mesmo que esses vínculos estejam relacionados a bens, produtos e serviços, pois no estágio evolutivo da economia mundial globalizada não há chances de retrocessos nesse sentido.

Os universos são diferenciados, devem ser respeitados, mas com a hospitalidade na gestão de eventos temos uma fundamentação que pode ser utilizada para essa ação de retomada, gerando atitudes conciliatórias, reforçando laços e incentivando as trocas sociais, pois a mente humana já tem em sua esfera biológica o instinto natural para essa dádiva.

Como a percepção da hospitalidade tem nuances individuais e no caso de eventos a busca é pela prestação de serviços para um grupo dirigido, as sutilezas não tangíveis deverão estabelecer por meio do lúdico a satisfação da grande maioria, referenciando o encantamento como algo personalizado, baseado nas bagagens emocionais da natureza humana.

Em eventos, o novo é sempre o esperado, sem abrir mão da tradicionalidade em alguns quesitos, até porque a sintonia racional e emocional será constantemente exercitada na atividade de eventos, Sendo o grande desafio dos profissionais da área trabalhar com o emocional, recuperando experiências armazenadas no imaginário coletivo e recuperando sentimentos adormecidos.

Assim como em eventos, a hospitalidade é percebida pela experimentação, pela vivência. Em discursos retóricos ou em planejamentos meramente teóricos tornam-se incongruentes e impossíveis essa percepção.

Em uma primeira instância, o cenário de um evento é algo que foge do controle racional dos convidados/participantes, pois os mesmos desconhecem o espaço físico, o ritmo das atividades, o próprio semelhante ao seu lado, enfim, seu receio pode encontrar maneiras de sobrevivência ou simplesmente sucumbir frente a um plano de ações, no qual a hospitalidade não seja mera coadjuvante, mas sim um dos personagens principais, de peso e de valor incontestável para o sucesso do mesmo.

[...] quando entramos num lugar desconhecido, a emoção sentida é quase sempre a de uma indefinível inquietude. Depois começa o lento trabalho de familiarização com o desconhecido, e pouco a pouco o mal-estar se interrompe. (DUFOURMANTELLE, 2003, p.28)

A busca pelo bem-estar dos convidados/participantes é premissa geral e implícita em todas as fases de um evento, assim como da oferta de hospitalidade, que não pode ser reduzida a um determinado momento na relação acolhido/acolhedor. Ela deverá estar presente de forma contínua para que a sensação do não pertencimento ao lugar, ao grupo não impere sobre o relacionamento e prejudique o prazer e a satisfação da dádiva, conforme seu ciclo autêntico.

Mediante tantas especificidades comuns, não seria afirmação leviana, afirmar

que a hospitalidade inserida na gestão de eventos possui plena sinergia. Ainda mais se for conduzida por uma administração pioneira e emocional, como a que é representada pelo estilo Disney.

2- O Estilo Disney de Gestão

O conglomerado conhecido como WALT DISNEY COMPANY aglutina inúmeras áreas de serviços, com especial demanda para os parques de entretenimento e lazer distribuídos nos Estados Unidos, França, Tóquio e recentemente Hong Kong, com a inauguração ocorrida em setembro de 2005, as produções cinematográficas, o gerenciamento de canais de comunicação e programas de Tvs, meios de hospedagens como *resorts* e *villages*, cruzeiros marítimos, performances teatrais e licenciamento de produtos.

Atualmente, segundo informações do balanço da empresa divulgado em 2004, na revista Exame, de 29 de setembro de 2004, o faturamento da empresa de capital aberto, com suas ações comercializadas nas principais bolsas de valores do mundo, gira em torno de 30 bilhões de dólares, com valor de mercado de 57 bilhões de dólares e emprega diretamente mais de 117.000 funcionários.

Segundo a edição número 484, do Jornal de Turismo, somente os parques temáticos, em um total de cinco, recebem mais de 100 milhões de visitantes por ano.

Conforme dados publicados na revista Veja, de 25 de setembro de 2005, o novo parque temático em Hong Kong, que consumiu 1,8 bilhão de dólares, a quinta unidade de entretenimento da Disney e a terceira fora dos Estados Unidos, tem como previsão receber 5,6 milhões de visitantes anualmente e permitirá a criação de 18.000 novos empregos diretos e indiretos.

Em artigo publicado na revista Espaço & Debates, assinado por Sharon Zukin, da edição de Jan/dez de 2003, a autora reconhece que o mundo de Disney oferece uma espécie de modelo de privatização e globalização, na qual administra a diversidade social, alicerçadas em uma cultura própria repleta de simbologias.

Para a compreensão plena do desenvolvimento da companhia, que está

completando mais de 75 anos de história, torna-se necessário o conhecimento dos principais marcos que fomentaram sua criação, desenvolvimento e construção de uma sólida cultura corporativa.

2.1 – Aspectos Históricos do Desenvolvimento da Walt Disney Company

O início da formação de um dos impérios corporativos considerado um dos mais significativos e importantes do século XX não está vinculado a nenhum grande pólo industrial ou financeiro. Seus alicerces foram fincados por um homem, que com o espírito empreendedor e visionário, arremalhou recursos humanos e monetários, compartilhando idéias, pensamentos e anseios.



Figura 02 : Walt Disney – a personificação de um Império Empresarial

Fonte: *Disney The First 100 Years (2002)*

Walter Elias Disney nasceu no ano de 1901 no seio de uma família de classe média norte-americana, sendo o quarto dos cinco filhos do casal Flora e Elias. Quando Walt completou quatro anos, o patriarca da família Disney decidiu adquirir uma pequena fazenda no distrito de Missouri, entre St. Louis e Kansas City com o objetivo de oferecer um ambiente mais tranquilo, longe das inquietudes de uma cidade grande, caracterizada por Chicago, onde Walt nasceu e viveu até então.

Segundo Nader (2003), essa mudança de um cenário urbano para rural teve um grande impacto benéfico na vida de Walt Disney, traduzindo-se mais tarde em diversas inspirações em suas concepções artísticas e empresariais.

A presença sempre maciça da natureza e seus elementos como os animais não só domésticos, mas também silvestres, e a flora colorida são apenas alguns exemplos dessa influência consolidada no período da infância de Walt Disney.

Apesar da vida mais calma no campo, os filhos de Elias Disney eram exigidos no trabalho árduo nas plantações, já que a família não dispunha de empregados. O senso de coletividade e disciplina foram valores que desde muito cedo Walt Disney incorporou em sua vida.

Mesmo em sua trajetória acadêmica, não sendo um aluno brilhante, Walt Disney buscava cumprir seus deveres escolares com responsabilidade, garantindo a conclusão do ensino básico sem grandes dificuldades.

A aproximação da arte e do entretenimento ocorreu de forma bastante peculiar. Walt Disney juntamente com seu irmão Roy, que futuramente iria se tornar seu grande braço direito nos negócios, recebeu a incumbência de realizar a distribuição de jornais, quando seu pai adquiriu uma distribuidora na cidade de Kansas, após a venda de sua propriedade rural, que então acumulava prejuízos de ordem financeira.

Seu contato com esse veículo de comunicação foi a inspiração para que alguns anos depois produzisse *cartoons* para o jornal do colégio Mckinley, onde cursava o segundo grau. Esse período coincidiu com a primeira guerra mundial e o conteúdo desses quadrinhos estava relacionado ao tema.

De forma determinada, porém nada correta, Walt conseguiu alterar seus documentos, elevando sua idade, o que lhe permitiu servir ao exército norte-americano em terras européias. Sua função era de motorista de ambulância da Cruz Vermelha, meio de transporte que Walt transformou em mural de expressão de sua arte em desenhar, chamando a atenção e trazendo algum tipo de alegria em território assolado por dores e tristezas.

Sua vocação natural lhe permitiu organizar uma poupança com trabalhos que vendia aos colegas de *front*.

[...] desenhou pôsteres para as barracas onde vivia com seus companheiros, pintou as insígnias da Cruz Vermelha sobre as lonas dos caminhões e conseguiu, também, uma forma de ganhar dinheiro extra, desenhando condecorações e medalhas nos uniformes dos companheiros. Foi assim que formou seu primeiro capital. (NADER, 2003, p.38)

Mesmo não combatendo diretamente nos campos de batalha, um ano em terras estrangeiras, vivenciando um período difícil, permitiu que Walt amadurecesse rapidamente, incitando-o a não mais fugir de seu sonho de se tornar um artista, história que iria começar a escrever tão logo retornasse aos Estados Unidos.

Em 1919, Walt Disney volta da Europa e dirige-se para Kansas City, NY, onde pretendia encontrar um emprego de caricaturista e rever seu irmão Roy, que na época trabalhava em um banco na cidade. Sua primeira colocação no ofício de desenhista temporário foi em um pequeno estúdio, que prestava serviços para uma empresa de implementos agrícolas e que lhe demandava criação com muitos animais e plantas.

Além do prazer em exercer seu talento, ainda que em proporções bem menores de sua capacidade, esse marco na vida de Walt também lhe apresentou um amigo e parceiro de trabalho, Ubbe Iwerks, que se tornaria um elemento de relevância na construção do império que estava prestes a ser iniciado.

Assim como Disney, Iwerks também tinha sido contratado por um curto período para o atendimento a demanda de final de ano, razão pela qual, logo depois, os dois foram dispensados. Com essa disponibilidade de ambos, surgiu naturalmente uma sociedade chamada Iwerks-Disney, cujo investimento inicial foi possível com os seiscentos dólares poupados por Walt em sua temporada européia.

Porém o efetivo início da sociedade foi abreviado, segundo Smith (2002), pois uma oferta nos classificados de Kansas, anunciou uma vaga de cartunista para a produtora *Kansas City Film Ad Company* que elaborava filmes de curta metragem para empresas da região. Walt conversou com Ubbe e ambos decidiram que ele se candidataria para o emprego, pois era uma excelente oportunidade de assimilar novas técnicas, que mais tarde poderiam ser usadas na parceria que tinham.

Como a curiosidade era uma das marcas registradas de Walt Disney, ele não se contentou com as boas técnicas que estava conhecendo em seu novo posto de trabalho e procurou informações para que as mesmas se aperfeiçoassem. Dessa iniciativa surgiu a mais real forma de produção de animações, que apesar de ser muito mais trabalhosa, apresentava um resultado primoroso.

[...] percebeu que os desenhistas da empresa ainda usavam o velho método de recortes para conseguir o efeito de animação. Recortavam figuras do papel e depois as fotografavam contra um

fundo. Mudando ligeiramente a posição das figuras de papel em cada fragmento de filme, o desenhista criava um movimento meio desajeitado na tela... Após pesquisar em vários livros sobre filmes desenhados e movimentos de corpo humano, Walt descobriu que existia realmente um novo método melhor para fazer com que as figuras desenhadas se movessem na tela. Requeria mais tempo, mas resultava em uma ilusão da realidade bem maior. (NADER, 2003, p.42)

O mundo dos negócios começava a conhecer os pilares de gestão que iriam impulsionar e marcar todas as atividades da futura empresa *Walt Disney Company*: Sonhar, Acreditar, Ousar e Fazer.

Diante de tais descobertas, Walt Disney conseguiu persuadir seu chefe em investir nessa nova técnica e também na contratação de Iwerks, pois exigia um profissional qualificado nos traços perfeitos, competência que seu amigo parceiro tinha de forma irretocável.

À noite, após um dia inteiro de trabalho, Walt e Ubbe se encontravam na garagem da casa onde ele morava com seu irmão Roy e investiam cada minuto na criação de uma produção própria, realizada com uma câmera montada com peças de segunda linha, mas que lhes permitiu criar uma série sobre a cidade e comercializá-las para uma cadeia de cinemas da localidade.

O sucesso foi tão grande que novas encomendas foram feitas, mas mesmo assim Walt Disney não conseguiu aumentar seu faturamento, demonstrando sua inabilidade para as finanças, fato que será compensado mais tarde com a assistência de seu irmão, Roy, responsável por toda parte financeira do grupo fundado.

Um ano após a consolidação desse trabalho, Walt Disney decidiu investir em longas, sendo, então necessário, convocar outros profissionais para juntar-se a ele e Ubbe.

Como sua saúde financeira era ainda delicada, ele objetivamente disse aos pretendentes aos cargos que não poderia pagar um salário digno a todos, mas se comprometeu a oferecer participação nos lucros e muitas oportunidades de aprendizagem. O discurso empolgante e de muita transparência conseguiu atrair cinco artistas jovens e que se entusiasmaram com a oportunidade de crescimento e de conhecimentos que teriam no mais novo empreendimento de Disney e Iwerks :

Laugh-o-Grams.

O primeiro filme produzido Chapeuzinho Vermelho foi um estrondoso sucesso, incentivando Walt e Ubbe a solicitar demissão da Kansas City Films para dedicação exclusiva ao novo negócio.

Segundo Greene (1998), o crescimento da Laugh-o-Grams foi tão rápido quanto sua queda, pois mais uma vez Walt Disney demonstrou sua falta de aptidão para os negócios relacionados a parte administrativa, contábil e nessa época, seu irmão Roy, que sempre o ajudava estava se recuperando no Novo México de uma tuberculose, fato que agravou o quadro, impulsionando Iwerks a retornar ao antigo emprego.

Dessa época difícil, de muitas privações há uma passagem bastante inusitada e que serviria de forte inspiração para a criação do seu personagem-ícone: Mickey Mouse.

Foram tempos difíceis. Walt deixou o quarto onde morava e mudou-se para o escritório, cujo aluguel havia sido antecipadamente pago pelo irmão Roy. Lá, seu único companheiro era o rato que aparecia às vezes em cima de sua mesa e que ele eventualmente alimentava. (NADER, 2003, p.45).

Em mais um processo de criatividade, companheira constante de Walt Disney, que aproveitava todos os momentos para exercitá-la, ele decidiu inovar inserindo uma menina real no mundo dos *cartoons*. Um novo filme começou a ser rodado com a ajuda dos membros de seu antigo negócio e com o parceiro Ubbe. Todo o dinheiro que ele ainda dispunha investiu nessa produção, contando ainda com a ajuda do irmão Roy, que colaborou com trinta dólares. Mas mesmo assim, o projeto teve que ser suspenso, pois Walt Disney experimentou seu primeiro fracasso, decretando sua falência financeira em 1923.

Desapontado, Walt Disney decidiu transferir-se para Los Angeles, Califórnia, onde, então, sua família morava, inclusive seu irmão Roy e os estúdios de Hollywood estavam localizados.

Na bagagem, levava apenas duas camisas; uma muda de roupa íntima; sua velha câmera; o material filmado de Alice; quarenta dólares e um mundo de sonhos, idéias e planos que um dia se tornariam realidade. (NADER, 2003, p.46)

Antes da despedida oficial de Nova Iorque, Walt Disney fez questão de se despedir – pelo menos brevemente – de seu amigo Ubbe, seus jovens companheiros aprendizes e de seu ratinho, este foi levado até um bosque, onde recebeu a liberdade de trilhar novos caminhos e horizontes, assim como o próprio Walt.

Ele fora um fracasso, mas disse a si mesmo que era bom ter-se um fracasso enquanto se é jovem, porque este nos ensina muito. Pelo menos, ele nos deixa prevenidos de tal coisa pode acontecer a qualquer pessoa e, uma vez que se tenha rompido o que há de pior, depois a gente não se torna tão vulnerável. (MILLER, ano não identificado, p.68)

Em 1923, ao chegar em Los Angeles, Walt projetava investir em produções cinematográficas, já que a animação não tinha lhe trazido muitas recompensas.

Nesta safra, Walt Disney criou uma série chamada Alice Comedies e logo, conseguiu fechar um contrato com uma distribuidora de Nova York, comandada por Margaret Winkler Mintz iniciando assim de forma concreta a Walt Disney Company, com a Disney Brothers Studio em 16 de outubro de 1923, segundo Smith (2002).

Em 1926, a mesma distribuidora solicita que os estúdios dos irmãos Disney criem um desenho animado tendo como personagem principal um coelho, nasce então Oswald, que logo se transformou no maior sucesso nacional, possibilitando saúde financeira para a produtora conforme relato de Nader (2003).

No ano de 1928, Walt comemorava o fértil momento de sua empresa em conjunto com seu irmão Roy, decidindo investir cada vez mais no aprimoramento de seu trabalho e para isso necessitava disponibilizar de mais capital. Razão pela qual tinha planos de renegociar um novo contrato com a distribuidora de Mintz para uma nova série do coelho Oswald.

Mais um drama profissional arremeteu-se à vida de Walt: ao tentar um aumento financeiro para suas produções, ele descobriu que no afã de assinar o primeiro contrato do coelho Oswald com a Universal, intermediada pela distribuidora Mintz, ele não se atentou para as entrelinhas e acabou assinando um compromisso de venda dos direitos do desenho a Universal e se tivesse interesse em continuar trabalhando com eles, nada de vultuosos investimentos e as determinações seriam orientadas pelo real proprietário do personagem.

Apenas Ubbe Iwerks, seu fiel amigo e mais dois colaboradores não tinham cedido aos assédios da Universal e mantiveram-se independentes, os demais tinham assinados novos contratos com a Universal.

Com todo esse conflito atroz e muito doloroso, Walt não desanimou, manteve-se perseverante e focado em um ideal: se reerguer, não trabalhar mais para ninguém e criar um novo personagem, tão famoso quanto o coelho Oswald.

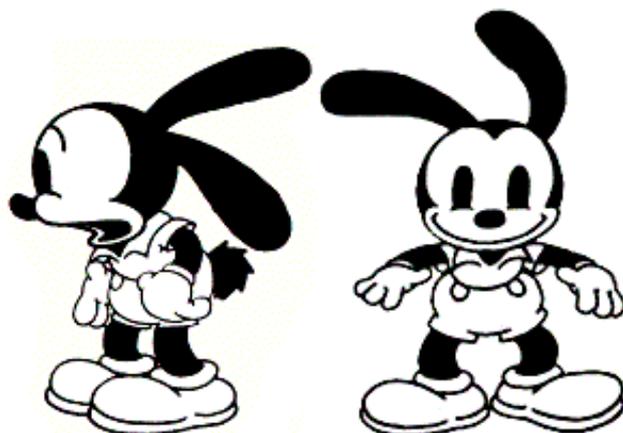


Figura 02: Oswald, o primeiro sucesso preparatório para a criação do personagem mais famoso da Disney. As semelhanças são visíveis a olho nu.

Fonte: Disney The First 100 Years (2002)

Nascia, então, a sua mais importante criação, que entraria definitivamente para a história da humanidade como um dos mais lembrados e queridos personagens do século XX: Mickey Mouse.



Figura 03: Walt Disney Esboçando sua Criação Ícone – Mickey Mouse

Fonte: Disney The First 100 Years (2002)

Conforme Smith (2002), Walt apenas fez alguns ajustes ao desenho do coelho transformando-o em rato. Uma espécie de *benchmarking* – técnica de gestão de marketing que consiste em criar adaptações em algo já existente, como uma espécie de inspiração moldada a realidade que se busca.

A bordo do trem que o levaria de volta a Los Angeles, mesmo ao lado da esposa Lilly, seu sentimento era de profunda solidão. Esse estado de ânimo levou seus pensamentos aos tempos de Kansas City, quando, em um determinado período, seus únicos companheiros eram os ratos que habitavam o minúsculo quarto sujo que alugara. Lembrou-se particularmente daquele ratinho que soltara em um bosque próximo ao resolver deixar Kansas. Imediatamente pegou seu bloco de desenho e começou a rabiscar a figura de um rato com forma humana. (NADER, 2003, p.59).

Com essa descrição emotiva, a autora Nader (2003) confirma o comportamento de Walt Disney de utilizar suas experiências de vida como fontes inspiradoras, fato que mais tarde iria se disseminar em todos os seus negócios.

A parceria com seu irmão Roy também merece ser destacada, não como demonstração de vínculo familiar, mas como uma sagacidade em encontrar no outro a complementação de competências de talentos profissionais. Walt Disney simbolizava a arte da criação, da consagrada imaginação, já Roy Disney era o representante da racionalidade, do equilíbrio, do controlador dos numerários.

A maior ambição da vida de Roy Disney sempre foi evitar ficar em dívidas e a de Walt era de manter sempre que possível o irmão em constante débito, declarou John Hench, um antigo colaborador das organizações Disney (GREENE, 2003, p.71 – tradução livre).

Essa passagem evidencia que por mais consagrado que pudesse ser percebido todo o grupo Disney, as inovações e projetos revolucionários jamais deixaram de permear toda a cultura corporativa construída pelas ambivalências personalidades dos irmãos Disney, em uma demonstração que o somatório de habilidades é condição *sine qua non* rumo ao sucesso de qualquer empreendimento, pois nenhum homem por mais genial que seja jamais atingirá a onipotência empresarial.

O surgimento de Mickey Mouse sedimentou uma próspera fase para os irmãos

Disney, cujo marco maior foi a introdução do som aos desenhos animados.

Como o cinema falado ainda era uma raridade, a maioria dos investidores demonstrava bastante receio em patrocinar a idéia de Walt Disney em introduzir sons em suas produções de desenhos animados. Sem o apoio financeiro, Walt, mais uma vez, não desistiu de seu sonho e buscou de forma caseira, com materiais reciclados e a constante ajuda de Ubbe e mais dois novos colaboradores, um resultado próximo ao que imaginava.

Com uma espécie de pré-produção Walt Disney retornou aos estúdios em busca de apoio financeiro para a finalização de seu novo projeto. Conseguiu encontrar um parceiro que tinha desenvolvido um sistema de som cinematográfico e que buscava uma forma de apresentá-lo ao mercado.

De forma econômica Walt conseguiu formatar, em 1928 seu primeiro desenho sonoro, no qual ele próprio emprestou sua voz ao Mickey Mouse, fato que perdurou até 1945. Esse fato é uma demonstração desde cedo que os profissionais que trabalham na Disney devem estar preparados para exercer multi-funções.

Por mais sucesso que obteve com seu personagem símbolo, Walt Disney não se deixava sucumbir pela fama e acompanhava cada passo de sua criação, com afinco e dedicação como se fosse o primeiro dia da construção de sua história empresarial.

A meta após a sonorização dos desenhos animados era a utilização de cores. Mais uma vez não conseguiram persuadir os investidores, mas sem abrir mão de seu desejo, Walt conseguiu fechar um acordo de dois anos com a Technicolor, que desenvolveu na época uma nova tecnologia de cores em filmes e dessa forma abandonou o preto e branco dos seus desenhos.

Mickey Mouse recebia companheiros quase semanalmente, animais e plantas ganhavam vida e assim encantavam não mais somente o público norte-americano, mas de todos os cantos do mundo.

Com a crise alcançada pela depressão de 1929, Walt Disney conseguiu disseminar por todo seu país um sopro de esperança, com a história dos Três porquinhos, que para muitos significava a própria luta do bem contra o mal, nesse caso representado pelo lobo mau, a própria depressão financeira. Em sua nova iniciativa, Walt mais uma vez usava a realidade – dolorosa e irremediável – para

apresentar ensinamentos que nada poderia abafar os mais profundos sonhos e princípios humanos.

No ano de 1932, os irmãos Disney iniciaram uma das mais poderosas ramificações dos seus negócios: o licenciamento de marcas para *merchandising* em produtos diversos. O grupo Disney aumentava seu fôlego financeiro, possibilitando novos empreendimentos, já que o show jamais poderia terminar.

O passo seguinte aconteceu em 1934 quando as primeiras reuniões de trabalho do projeto do primeiro desenho animado de longa metragem começaram e com elas um novo horizonte.

A descrença generalizada dos banqueiros ainda perdurava, apesar de todo o sucesso da dupla dos irmãos Disney, razão pela qual Walt teve que hipotecar sua casa e realizar um empréstimo fornecendo como garantia a apólice de seu seguro de vida, visando levantar os recursos para a produção Branca de Neve e os sete anões, um desenho animado de longa metragem, que entrou no rol de filmes clássicos inesquecíveis e um dos maiores arrecadadores de bilheteria de todos os tempos.

O perfeccionismo exacerbado nos detalhes demandou cerca de três anos para que o filme fosse concluído, movimentando seu orçamento inicial de US\$ 500 mil para US\$ 1,7 milhão e espalhando rumores que dessa vez a fantasia incontrolável de Walt Disney teria levado a total falência de sua empresa.

A estréia do filme em 1937 gerou comoção em todo o território norte-americano, arrecadando mais de US\$ 8 milhões em sua primeira temporada de exibição.

Com o lucro de Branca de Neve, os irmãos Disney conseguiram pagar todas as suas dívidas e adquiriram um terreno em Burbank, na Califórnia, de mais de 200 mil metros quadrados e investiram na construção de amplos e modernos estúdios cinematográficos.

A veia inventiva de Disney pulsava energicamente, e em 1940, Walt Disney associado a um dos mais conceituados maestros da Filadélfia, Leopold Stokowski inovou mais uma vez com o projeto Fantasia, unindo desenho animado e música clássica.

Na época o filme foi considerado arrojado demais e o próprio público reagiu mal a produção, resultando em uma das mais baixas arrecadações de bilheteria na época.

Com essa empreitada mais uma vez os irmãos Disney viam-se em dificuldades financeiras e como solução encontrada Roy sugeriu a abertura do capital da companhia, promovendo a venda de ações. Mesmo contrariado, Walt percebeu que essa era a única saída para que seu sonho continuasse vivo e dessa forma concordou com a estratégia.

O grande temor de Walt era perder o controle da empresa e dessa forma não mais encontrar trampolim para a realização de suas idéias. Contudo essa hipótese nunca foi comprovada, pois todos os novos sócios passaram a acreditar também na imaginativa mente do grupo.

Para recuperar-se de produções que anos mais tardes de tornariam fenômenos de público – Pinóquio e Fantasia – os estúdios Disney investiram em uma produção menos custosa – Dumbo – e com a segunda guerra mundial começaram a buscar novos mercados de exibição fora do eixo europeu e asiático. Chegava a vez da América do Sul proporcionar inspiração colorida e faceira a mente de Walt.

Dessa viagem, além da política de boa vizinhança dos Estados Unidos com os países sul-americanos, Walt Disney conseguiu realizar dois novos filmes com personagens próprios – Zé Carioca e sua turma: Você já foi a Bahia e Alô Amigos, segundo informações do catálogo Mickey, referente ao evento comemorativo ao aniversário da criação do personagem mais ilustre de Disney, patrocinado pelo Banco Real, em outubro de 2004, na cidade de São Paulo.

A guerra paralisou o ritmo de produções nos estúdios Disney, que durante todo o período prestou serviços de filmes de treinamento e emprestou toda a sua trupe de personagens para atuarem como elementos apoiadores da estima dos batalhões de soldados americanos e aliados nas fronteiras da guerra.

J.P.McEvoy *apud* Nader (2003) comentou em matéria publicada na *This Week Magazine*, de 1943 que os personagens Disney tinham ido para a guerra e até que a paz tivesse sido conquistada a sociedade não mais assistiria novos filmes de desenhos animados.

Somente em 1950, os estúdios Disney, que mais uma vez encontravam-se em sérias dificuldades financeiras, acumuladas no período da segunda guerra, lançaram um conto animado em longa metragem, Cinderela, que rapidamente alcançou um sucesso estrondoso, possibilitando nova retomada da saúde contábil da companhia.

Alice no País das Maravilhas, Peter Pan, A Dama e o Vagabundo foram lançados em seqüência, antes da inovação de filmes com atores, todos produzidos na Inglaterra, na década de 50.

Sempre buscando oferecer atrações diferentes ao público, Walt Disney lançou-se em produções de documentários, logo sendo reconhecido com a estatueta do Oscar, como o curta-metragem sobre o ciclo de vida das focas.

Para obter esse material Walt Disney não economizou verba e trabalhou intensamente na edição de mais de 12 mil metros de filme captados pelo casal Alfred e Alma Millot, conceituados especialistas em fotografia da vida silvestre.

A comparação da personalidade do ratinho - que conquistava cada vez mais as crianças e adultos de todas as idades - com a do próprio Walt Disney foi inevitável.

Era tão inocente, tão bem intencionado e contudo tão aventureiro e valente, que conquistava todos os corações. Muito significativo era o fato de que Mickey falava com a voz de Walt Disney, portanto os dois tinham muito em comum. Ambos eram destemidos, resolutos e também alegres e despreocupados (NADER, 2003, p.67).

Os valores de vida de Walt Disney foram transferidos para Mickey Mouse, comprovando que os mesmos são impossíveis de serem depurados em uma atividade profissional, pois a vida de cada ser humano não é um composto fragmentado que pode ser manipulado de forma separatista.

[...] o camundongo tinha de refletir os sólidos valores esperados pelo seu público. Assim, Walt providenciou para que honestidade, confiança, lealdade e respeito com as pessoas como indivíduos formassem a essência da personalidade e do caráter de Mickey. Os mesmos princípios que ele apoiaria dentro da companhia e que serviriam como pilares, mais tarde, para formação do grande empreendimento Disney. (NADER, 2003, p.68).

A lucidez de Walt Disney desde cedo lhe permitiu enxergar que não era um

grande desenhista, e essa aspiração nunca foi seu foco. Seu talento encontrava fertilidade no mundo das idéias, do lúdico e que precisaria da colaboração de sua equipe para concretizá-lo. Sempre em suas entrevistas e depoimentos, Walt Disney deixava transparecer que seu trabalho era fruto de esforços de um grupo e não de um único homem.

Eu não desenho, somente contribuo para meus desenhos. Meu trabalho consiste, na maior parte, em supervisionar, selecionar material, coordenar e dirigir o meu staff. (NADER, 2003, p.73).



Figura 05: Walt Disney e Ubbe Iwerks em clima descontraído com equipe.

Fonte: Disney The First 100 Years (2002)

O investimento no aperfeiçoamento de seus colaboradores sempre foi uma das mais fortes características de Walt Disney, que tinha orgulho e uma satisfação pessoal inigualável em proporcionar estudos de aprimoramento e de aquisição de novos conhecimentos de seu time, que retribuía cada vez mais com maior dedicação e ambição em tornarem-se melhores, o que diretamente refletia-se nas produções dos estúdios Disney.

A essência da vida de Walt Disney sempre foi a mesma: toda vez que quis fazer alguma coisa nova e diferente, do primeiro camundongo Mickey ao primeiro longa-metragem, sempre houve quem lhe dissesse que o público não iria gostar. Mas Walt, um gênio

invulgar e obstinado, acreditou em si mesmo, apostou em um ratinho manso que vivia em sua mesa de desenho e conseguiu um estúdio de muitos milhões de dólares, admiração internacional como realizador de espetáculos, fama como educador e o maior número de Oscars já conquistado por qualquer pessoa em toda a história do cinema (NADER, 2003, p.80).

A personalidade de Walt Disney era naturalmente curiosa e o fazia se entregar de corpo e alma aos seus projetos, do início ao fim, facilmente contagiando àqueles que estavam ao seu redor.

Sua percepção aguçada também lhe permitiu descobrir que existia uma grande vontade de seu público em conhecer os estúdios Walt Disney, no qual inúmeros personagens que já faziam parte do cotidiano de inúmeras famílias em todo o mundo, nasceram e desenvolveram-se.

A partir dessa constatação somada ao valor familiar que Walt tinha, surgiu o mega projeto das organizações: a construção de um parque temático, onde crianças de meses e àquelas de idade mais avançada pudessem conviver e compartilhar momentos de alegria e fantasia juntos, sem preconceitos e/ou melindres.

Bem, aconteceu quando minhas filhas ainda eram pequenas. O sábado era sempre o dia do papai e elas ganhavam dois dólares. Costumávamos sair para conhecer lugares, para ver coisas diferentes, e eu as fazia andar de carrossel e as levava a diversos lugares. Um dia eu estava com elas em um parque, sentado em um banco, observando o carrossel girando e comendo amendoim, quando comecei a pensar que deveria construir alguma coisa, um lugar de divertimento e lazer onde pais e filhos pudessem se divertir juntos. E foi assim que começou a nascer a idéia da Disneylândia. (NADER,2003, p104).

Como o projeto era audacioso e extremamente dispendioso, a companhia de Walt Disney em um primeiro momento não concordou com tal projeto, conduzindo Walt a criar um nova empresa com as iniciais de seu nome (WED) para a análise do projeto. Como sempre soube aglutinar talentos individuais, Walt convocou em horário externo ao trabalho de seus colaboradores, alguns profissionais e batizou essa equipe com o nome de Imagineering, um *mix* de imaginadores com desenhistas. Esse grupo – que segundo Capodagli et al (2000) reúne hoje aproximadamente 2.000 profissionais - foi transformando as idéias de Walt,

agregando-as às suas próprias, transformando-as em croquis, maquetes, plantas, fachadas, enfim iniciando o primeiro passo da concretização do sonho da Disneylândia.

Mais uma vez sua bagagem de vida influenciou essa construção, o trem e a pequena cidade de Marcelline foram inspirações fortes na elaboração da entrada do parque, inserindo adaptações e inovações que os tornariam únicos, como a projeção em nível superior da plataforma da estação ferroviária, que possibilitaria a todos uma visão panorâmica, surpreendente de toda a obra temática de Walt Disney.

A veia de comunicólogo também era latente em Walt Disney. Na construção da Disneylândia, ele introduziu o conceito de show, performance, reunindo os três principais canais de comunicação (visual, auditivo e cinestésico). Acrescentar a emoção com a participação direta, a total interatividade do público com os cenários e personagens dos mundos da fantasia do parque foi sem dúvida alguma um dos grandes diferenciais do projeto.

O filme é uma obra fechada e uma vez que você o embrulha está acabado. Eu não posso mudá-lo, mas eu posso mudar o parque, que está vivo... Eu penso que a Disneylândia será um lugar feliz, um lugar onde adultos e crianças podem gozar juntos a experiência sobre as maravilhas da vida, da aventura e sentir-se melhor por isso mesmo. (NADER, 2003, p.109).

Apenas para criar o grande projeto da Disneylândia, Walt Disney empenhou, mais uma vez, todos os seus investimentos e somente depois de ter o projeto alinhado com seus objetivos, apresentou-o ao seu irmão Roy e aos banqueiros, os principais alvos, para a cessão dos investimentos, que consideravam a idéia insana e extremamente dispendiosa.

Como não tinha tranquilidade enquanto não encontrava uma solução de viabilização de seus problemas, Walt Disney não parava de pensar em uma forma de concretizar mais esse projeto, sendo que nesse caso, ele considerava o projeto de sua vida.

Como na época, a televisão se desenvolvia a passos largos como o principal meio de entretenimento familiar, Walt Disney, que inclusive já tinha trabalhado em algumas produções especiais para alguns grupos, decidiu juntar-se a eles, com a

oferta de participação no projeto Disneylândia.

Muitos produtores de Hollywood acreditavam que a televisão era um concorrente e muitos ainda a consideravam como um verdadeiro inimigo. Walt Disney teve a visão de creditá-la como um parceiro, que o ajudaria a disseminar a cultura Disney e ainda poderia torná-la sua real sócia em seu mais novo ramo do entretenimento: os parques temáticos.

A escolha da rede de televisão ABC, uma cadeia menor, mas com grandes ambições, foi decisiva para que o sonho de Walt começasse a se tornar real. O negócio consistia em oferecer parte do financiamento para a construção do parque, em troca de uma produção semanal exclusiva para ser veiculada na grade de sua programação nacional. Os valores beiraram mais de U\$\$ 5 milhões entre investimentos diretos, empréstimos e outras garantias.

Em uma demonstração de gratidão, pura teoria da reciprocidade, Walt Disney comandou diretamente a produção do programa e ele mesmo se prontificou a apresentar as atrações, que também incluía o passo a passo da construção da Disneylândia (o mesmo nome do programa), transformando, ainda mais, seu sonho individual, em algo coletivo, de maior cobertura.

Em poucos meses a ABC tinha se tornado uma das maiores redes norte-americanas e o programa Disneylândia batia os recordes de audiência.

Com o dinheiro para o investimento e as expectativas de toda uma nação, Walt Disney iniciou a procura do local para a efetiva construção da Disneylândia. Ao contratar um instituto de pesquisa, ele contemplou a possibilidade de adquirir um terreno no distrito de Anaheim, situado a quarenta quilômetros de Los Angeles e que próximo estava em construção uma rota da *freeway* Santa Ana.

As obras de construção iniciaram-se e Walt Disney acompanhou tudo, apesar de estar em mãos dos melhores profissionais entre arquitetos, engenheiros civis, técnicos de hidráulica, mecânicos, além dos membros do Imagineering.



Figura 06: Walt Disney na Apresentação dos Croquis da Disneylândia.

Fonte: Disney The First 100 Years (2002)

A meta de inaugurar o parque em 1955 foi alcançada e apesar de todo o pessimismo externo, Walt Disney como líder de uma equipe de grande valor, jamais deixou que os comentários do mercado afligissem os ideais do grupo.

A coragem é a maior qualidade da liderança, não importa de que forma esta seja exercida. Quase sempre implica algum risco, especialmente em novos empreendimentos. Coragem para começar alguma coisa e para mantê-la andando – Walt Disney (NADER, 2003, p.125).

O dia 17 de julho de 1955 ficou marcado não só pela abertura da Disneylândia, mas também como o domingo negro da Disney, pois a multidão que compareceu ao evento tinha superado todos os melhores cálculos de toda a companhia, gerando caos e muita confusão, desde o estacionamento até a entrada das atrações.

Os restaurantes ficaram sem comida, acabaram os refrigerantes, algumas cercas caíram. Como os cestos de lixo eram poucos, logo o chão estava coberto de sujeira. O calor do dia derreteu o asfalto recém aplicado, fazendo com que dezenas de mulheres, surpresas, deixassem seus saltos altos afundados no piche. (NADER, 2003, p.128).

Diante desse quadro, Walt Disney decidiu após a inauguração fechar o parque por duas semanas, no intuito de ajustar o que não estava adequado ao projeto que devia beirar a perfeição.

A primeira estratégia utilizada para novamente chamar o público, foi convocar para uma outra visita a imprensa, em dias distintos e exclusivos, para avaliarem que operacionalmente todo o processo foi revisto e aperfeiçoado, já que os jornalistas tinha recheado os principais veículos de comunicação com matérias críticas e desabonadoras ao parque.

Ao final do primeiro ano de fundação da Disneylândia, os negócios prosperavam de forma mega como o próprio projeto de Walt e transformou realmente os irmãos Disney em homens ricos e realizados.

Com esse novo panorama, Walt Disney vislumbrou que nada mais seria empecilho para que seus novos sonhos se tornassem realidade. Novos programas de televisão, novas atrações na Disneylândia, sua própria distribuidora (Buena Vista), novas produções cinematográficas de grandes repercussões como Mary Poppins e Cento e um Dálmatas.

Como não poderia ampliar seu espaço em Anaheim, devido ao *boom* imobiliário que alcançou pós-abertura do parque, Walt começou a pensar em outras formas de crescimento.

Seu novo sonho, porém, era bem mais ambicioso que o anterior. Além de causar uma revolução no mundo da diversão. Walt queria mudar o modo de vida das pessoas com a criação de uma cidade-modelo tanto na área ambiental como na de lazer. (NADER, 2003, p.160).

Surgiu então o EPCOT – Protótipo Experimental da Comunidade do Futuro – que faria parte de um conjunto de atrações da própria Disneylândia e uma completa infra-estrutura de hotéis, áreas de lazer, transportes, restaurantes, etc.

O projeto batizado de Disneyworld não saiu da mente de Walt Disney até que o mesmo pudesse encontrar meios de desenvolvê-lo, a começar com a escolha adequada do local. A opção foi a Flórida, pouco valorizada, com terrenos a preços módicos, com clima agradável e longe do litoral. Orlando então foi a cidade almejada.

Toda a transação das compras das terras foi sigilosa para não despertar novamente um *boom* imobiliário imediato, já que o nome Disney agora era reconhecido como alto teor de lucratividade.

Com o apoio do governo local, que percebeu a grande guinada que o estado teria, inúmeros incentivos foram oferecidos a Walt Disney, que oficialmente no dia 15 de novembro de 1965 anunciou seu mais novo projeto, segundo Nader (2003).

Na construção do parque hoteleiro, mais uma vez, Walt Disney concedeu seu arrojo utilizando-se pela primeira vez na construção civil a técnica de partes pré-fabricadas.

Os planos eram muitos e não foram abandonados nem mesmo quando Walt Disney recebeu a notícia que tinha um tumor maligno e que tinha que retirar seu pulmão esquerdo, em 1967.

Mais do que em outro momento, ele percebeu que precisava fazer com que todos se sentissem donos de seu legado, para que de forma alguma interrompesse o planejamento.

Mesmo internado, Walt Disney revia os trabalhos do Epcot, fazendo com que sua equipe permanecesse focada e atenta aos planos.

Com sua morte em dezembro de 1967, a empresa não parou e Roy Disney deu prosseguimento a projeto da Disneyworld, que em 1971 foi inaugurada recebendo o nome de The Walt Disney World.

Em seu discurso de abertura, Roy Disney reverencia o irmão caçula, deixando muito transparente, mais uma vez os objetivos do empreendimento: The Walt Disney World é um tributo à filosofia e à vida de Walter Elias Disney e ao talento, dedicação e lealdade de toda a organização Disney, que fez o sonho de Walt tornar-se realidade. The Walt Disney World traz alegria, inspiração e novos conhecimentos para todos os que vêm a este lugar feliz... Um reino mágico onde os jovens da Terra, de todas as idades, podem rir, brincar e aprender juntos. (NADER, 2003, p.176).

Dois meses após a inauguração da cidade Disney, Roy veio a falecer e um mês depois, Ub Iwerks. Os principais pilares humanos da empresa tinham desaparecidos, mas seu legado, não.

[...] Lorraine Santoli, uma colaboradora da Disney alguns anos após o falecimento de Walt Disney afirmou que: O espírito dele vive e todos nós que trabalhamos em algum ramo de negócio da Disney sente isso. (GREENE,2003, p.173- tradução livre).



Figura 07: Walt e Roy Disney

Fonte: Disney The First 100 Years (2002)



Figura 08: Walt Disney e Ubbe Iwerks

Fonte: Disney The First 100 Years (2002)

2.2 – Os pilares conceituais da Administração Disney

A figura de Walt Disney tornou-se um mito. Mesmo sendo referenciado por muitos, Walt era um homem que lutava para permanecer na estrada dos bons valores, pois esses tinham sido transmitidos por sua família. Muitos até o consideravam obsessivo quando se tratava de buscar meios que lhe possibilitassem conquistar suas metas, Porém esses meios não se relacionavam a atos anti-éticos, que pudessem massacrar outras pessoas.

Conforme Capodagli et al (2000), Walt valorizava as idéias que em na maioria das vezes resultava em inovações, mas sem que isso abalasse sua crença empresarial: o compromisso com honestidade, confiança, lealdade e respeito pelas pessoas enquanto indivíduos.

Sua habilidade integradora era muito mais forte e sua visão revelou inúmeros talentos, que estariam adormecidos entre os diversos colaboradores que formavam sua equipe, caso não, tivessem sido despertados pela vivacidade e estímulo dele.

É considerado como um dos homens mais importantes do século XX, em recente pesquisa publicada pelo Instituto IFOP da França, segundo Nader (2003).

O sucesso da Disney tem a ver tanto como os infalíveis princípios gerenciais de Walt Disney com sua habilidade em entretenimento e negócios. (CAPODAGLI et al 2000 – apresentação).

Esses princípios são difundidos por todos os membros do elenco até hoje. Um dos mais importantes mecanismos de orientações que todos os colaboradores da companhia recebem chama-se “Tradições”, onde a cultura corporativa Disney é transmitida a todos que irão desempenhar papéis na organização (ver anexo 01).



Figura 09: Treinamento Tradições

Fonte: site www.disneycompany/intranet, acessado em 12/01/2005.

Como cultura corporativa entende-se a definição apresentada por Hofstede (1991) como sendo a programação mental coletiva que distingue os membros de

um grupo ou categoria de pessoas de outra organização.

Chiavenato (1999) reforça essa definição acrescentando que a cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização.

Na cultura de uma empresa deve existir uma identificação com seus colegas pela retórica instituída pela própria organização, que deverá ser estimulada para garantir sua continuidade, transformando-se de maneira dinâmica, acompanhando a própria evolução social. A cultura de uma empresa ainda a distingue de outras organizações. Ela irá ser identificada da forma como as empresas fazem seus negócios, a maneira como ela se relaciona com seus clientes e colaboradores.

Conforme Capodagli *et al* (2000), Walt Disney desenvolveu seus valores e crenças corporativas como um verdadeiro culto – compreendido como cultura Disney.

Cada organização cultiva e mantém a sua própria cultura. É por este motivo que algumas empresas são conhecidas por algumas peculiaridades próprias... pode ser forte ou fraca... é forte quando seus valores são compartilhados intensamente pela maioria dos funcionários. (CHIAVENATO, 1999, p. 139).

A cultura Disney é compreendida, segundo Connellan(1998) como a maneira pela qual todo o conglomerado empresarial funciona.

Segundo Capodagli *et al* (2000), Walt Disney quando pressionado a comentar tamanho sucesso de suas organizações, rebatia a pergunta com a seguinte sentença:

Eu sonho, testo meus sonhos contra minhas crenças, ousou correr riscos e executo meu plano para que esses sonhos se tornem realidade. (CAPODAGLI *et al* 2000, p.01).

Sonhar, Acreditar, Ousar e Fazer. Esses são os pilares que foram utilizados em todos os projetos, produções e negócios Disney desde o seu início até os dias de hoje.

Como sonho compreende-se um mundo interior, que permanece em estado oculto, e que, sendo, revelado pode dar novo significado à vida, segundo definição

do grupo de estudos dos Sonhos C G. Jung (www.cursodesonhos, acessado em 01/11/2005).

Conforme Davidoff (1983), os sonhos permaneceram durante muito tempo apenas no domínio dos poetas e profetas.

Alfred Maury, médico francês do século XIX, foi o pioneiro na tentativa de desmembrar o que significa sonhar. Ele propôs a compreensão que os sonhos aparecem como atos reflexos a estímulos sensoriais à sua volta, segundo artigo A Importância dos Sonhos, publicado na revista eletrônica de Psicofisiologia, de 1998 (www.icb.ufmg.br/lpf/revista/revista2/panorama/cap.3, acessado em 28/11/2005).

No mesmo artigo, a Doutora Patrícia Garfield levanta três pontos relevantes no mundo dos sonhos: o envolvimento motivacional para um ato criativo, soluções projetadas e esforços iniciais no sentido de sintetizar sua concretização.

Freud, em seus estudos sobre os sonhos ratifica que os mesmos podem permitir pulsões e motivações, *insights* que até um determinado momento passariam despercebidos ou até mesmo ignorados, segundo relato de Davidoff (1983).

O acreditar emana algo que irá transcender ao mundo exterior. Conforme afirmação de Carvalho publicada em seu próprio site www.olavodecarvalho.org/textos/crenca.htm, acessado em 01/11/2005.

Como elemento de reflexão, desnecessário à percepção e à ação, a Crença não pode ser apreendida empiricamente no ato da percepção e da ação senão *per accidens* e nas ocasiões excepcionais em que entre nelas um componente essencial de reflexão. (texto extraído do site www.olavodecarvalho.org/textos/crenca.htm, acessado em 01/11/2005).

A crença pode ser analisada como a sustentação para qualquer realização, já que sua intensidade permite uma maior canalização de energia e esforços necessários para a consecução das idéias.

Os sonhos seriam um meio para a ativação dessa crença humana.

A crença nesse caso não está relacionada à religiosidade, mas sim a paixão, ao conhecimento, ao bem estar emocional de ser possível mudar.

a crença em algo não é exclusividade das religiões. Ela é algo inerente a todo o ser humano, é a capacidade de cada indivíduo de ir além das questões materiais, de ir em busca de uma essência nos objetivos que pretende conquistar (Lígia Nunes Guerra, em frase publicada no site www.aprendebrasil.com.br/opo/artigos, acessado em 09/12/2005).

Já a questão da ousadia, pressupõe-se a investida em arriscar-se, em experimentar algo, sem que haja real garantia de sucesso em sua aplicação. Está diretamente ligada a inovação. E essa visão não é pertencente a todas as pessoas, necessitando até mesmo ser estimulada, exercitada. Alguns a têm como dom natural, outros precisam que a mesma seja revelada

O ser ousado significa ser diferente quando todos seguem um padrão.

Segundo Juraci Rocha, em texto extraído do site www.recantodasletras.com.br, acessado em 09/12/2005, “ousadia é o que nos permite sonhar e tornar os sonhos, mais do que devaneios, somando-os a ação.”

Ação que deverá ser compreendida como fazer.

O fazer é tornar real algo que foi almejado, planejado, desejado, ambicionado e pretendido, concentrando todas as forças, energias, *expertises* em prol dessa concretização.

Os pilares da Disney correspondem a alicerces que fundem pessoas em um mesmo ideal, minimizando erros e falhas e conquistando prosperidade de toda a organização, desde o início de sua fundação.

Mullins (2004) estabelece que mesmo pessoas que trabalham juntas apresentam diferentes atitudes e percepções e essas características podem ser uma fonte para o desenvolvimento da criatividade.

A negação do conveniente sempre existiu na trajetória Disney, pois sua busca estava relacionada a excelência.

Apesar de sua contínua expansão, no entanto, a Disney Company tem consistentemente se mantido no curso central descrito por seu fundador no princípio: proporcionar o mais agradável entretenimento para famílias. Estabelecida firmemente no inato senso do princípio Walt e em seus valores de um nativo de Meio-oeste, essa missão se tornou no decorrer dos anos, claramente associada à marca Disney. O público espera por isso e raramente fica desapontado. (CAPODAGLI et al 2000, p. 04).

O foco mantém-se o mesmo, as organizações Disney não permitem nebulosidades na meta projetada por Walt e por meio de contínuos treinamentos e requalificações possibilita seu próprio progresso, contemplando-se como uma das mais comentadas e analisadas corporações empresariais dos últimos cem anos.

A figura sonhadora de Walt Disney serve até os dias atuais como exemplo aos membros do elenco da companhia, que são atizados a oferecer contribuições no aperfeiçoamento e inovação da companhia.

Essa prerrogativa introduzida por Walt no começo de seu império estimulava aos membros de sua equipe a sonhar e produzir idéias.

A potência de Disney como uma imaginativa força criativa e imbuída de princípios cresceu a partir de sua disposição de correr riscos, de experimentar e de investir seus recursos e tempo em novas empreitadas. (CAPODAGLI et al 2000, p. 06).

Segundo Bruce Vaughn, atual vice-presidente de pesquisa e desenvolvimento da Walt Disney Imagineering, em entrevista publicada no caderno especial Boa Viagem, do Jornal O Globo, de 02/06/2005, sua equipe combina imaginação com habilidade técnica, transformando a fantasia em realidade, por isso são chamados de sonhadores ou contadores de história, como o próprio Walt Disney se intitulava.

O segundo passo relacionado a crença permitia uma conexão real dos sonhos com a realidade. O próprio Roy Disney, o responsável pelas finanças do grupo até o início da década de 70, dizia que:

[...] quando os valores são claros, as decisões são fáceis. (CAPODAGLI et al 2000, p. 27).

A sintonia das idéias com os valores de uma organização é condição relevante para sua continuidade, segundo a cultura corporativa da Walt Disney Company.

Como valores pode-se compreender segundo o Seminário Valores que não tem Preço, da Associação Palas Athena (11/06/2005) tudo aquilo que não é considerado regra, norma ou imposição, mas sim percepções interiorizadas.

Chiavenato (1999) declara que os valores organizacionais são tópicos que devem ser observados prioritariamente, seja no processo decisório, seja no comportamento e atitudes das pessoas inseridas na empresa.

No mesmo seminário da Associação Palas Athena (11/06/2005) a reflexão sobre valores os conceitua como uma atitude de dignificar relações que nos protejam do caos e que nos fazem aceitar os dogmas sociais. Além disso foi enfatizado que os valores devem ser percebidos pelos próprios exemplos, por modelos.

Ao término do seminário concluiu-se que os valores não se transmitem, se apreendem.

Disney formou crenças e valores que o acompanharam por toda a vida, e dos quais ele jamais se desviou. Seu amor à natureza, elegantemente retratado em inúmeros filmes de ação em desenho animado e ao vivo, pode seguramente ser reconhecido nessas experiências, assim como os básicos e inabaláveis valores familiares que ainda hoje guiam a Walt Disney Company. (CAPODAGLI et al 2000, p. 27).

Essa demonstração é transmitida aos *cast members* (como são chamados os funcionários, com tradução em português de elenco) da instituição, para que os mesmos possam agir conforme suas orientações. No primeiro estágio de recrutamento e seleção para ingressar na empresa, essas diretrizes são explicitadas no intuito de persuadir a todos os interessados que reflitam realmente se esses valores são compatíveis com sua própria personalidade e só realmente prossigam no sistema se sentirem confortáveis com essas premissas.

São explicações minuciosas sobre todos os aspectos – positivos e negativos – em trabalhar-se na Disney, como o fato de estarem exercendo funções de grande responsabilidades enquanto outras pessoas se divertem, ou ter que trabalhar à noite, em feriados, fins-de-semana, em meses de férias escolares. O candidato recebe informações que realmente o possibilitem decidir pela escolha de permanecer no processo, caso encontre realmente afinidades e interesses.

Drucker (2001) relata que os valores de uma empresa e os valores individuais não necessariamente devem ser semelhantes, mas complementares, no intuito de coexistirem, caso contrário, o funcionário ficará frustrado, além de não possibilitar sua real produtividade.

Segundo Márcia de Luca, do site www.ciyma.com.br acessado em 05 de novembro de 2005, “Um valor se tornar verdadeiro quando vemos que tem valor

para nós, somente quando reconhecemos o valor dos valores é que conseguimos trazê-los de fato para nossas vidas”. Razão que justifica o treinamento e a valorização do capital humano de uma organização.

2.3 – A Valorização do Elemento Humano na Gestão Disney

Mullins (2004) afirma que em um cenário empresarial revisto, o maior envolvimento do empregado fez com que fosse estimulado um destaque cada vez maior a um estilo administrativo integrador e participativo, em detrimento de um molde hierárquico engessado e controlador, ainda presente em sua totalidade na sociedade capitalista.

Walt Disney sempre explicitou essa visão, pois sabia que o tamanho de seus projetos, seus sonhos, só poderiam ser concretizados com a efetiva união de inúmeras outras pessoas em torno de suas idealizações.

Marins em seu vídeo Socorro! Quero ser bem Atendido (data não divulgada), expõe que: “... algumas empresas não conseguem enxergar e nem praticar o básico: ser cortês, educado, atento, interessado e cumprir com aquilo que se prometeu.”

Acaba sendo até considerado normal, negligenciar o cuidado que deve ser focado na equipe funcional de uma corporação, que refletirá essa conduta ou a falta dela para com os clientes.

Chiavenato (1999) relata que os colaboradores de uma empresa aprendem a cultura organizacional através de várias formas, como histórias, rituais, símbolos, materiais e linguagem.

Para assegurar a transmissão total e sem interferências, Disney implementou um programa de orientação formal (“Tradições”), primeiro curso obrigatório para todos os funcionários, independente de sua situação hierárquica no organograma, que aborda o passado, o presente e o futuro da corporação.

Essa formatação ocorreu logo após a inauguração da Disneylândia em Anaheim, Califórnia, que apresentou inúmeras falhas em função da terceirização de serviços – principalmente de segurança e limpeza.

[...] com a ajuda externa, Disney não podia efetivamente transmitir sua idéia de hospitalidade. (CAPODAGLI et al 2000, p. 30).

Ao concretizar a contratação de seus membros de elenco, todos passam por esse treinamento, com duração de dois dias ou em um único dia, sendo condição básica para a iniciação de seu trabalho.

A Disneyworld e a Disneyland utilizam um programa de integração formal, coletivo e serial para assimilar novos funcionários, para que eles tenham uma nova identidade, desenvolvam atitudes positivas e atendam bem os clientes... o departamento de RH da Disney oferece um esquema especial de boas vindas aos novos funcionários, que são introduzidos na história e filosofia da Disney através de apresentações audiovisuais. Aprendem que estão no negócio de entretenimento e que são membros do elenco, cujo trabalho é ter entusiasmo, conhecimento e profissionalismo em servir aos convidados da Disney. Aprendem como exercerão cada um dos papéis envolvidos na produção do espetáculo. (CHIAVENATO, 1999, p. 152).

Esse conjunto de valores, crenças e conhecimentos possibilita não só a qualidade de serviços padronizados da Disney, mas também uma maior segurança no desenvolvimento de suas funções. Se as convicções apresentadas, realmente forem inabaláveis, elas terão o poder de fomentar autoconfiança e a confiança na própria empresa, resultando na diminuição dos temores em correr riscos e no próprio estímulo a criatividade, gerando maior dedicação e compromisso.

No entanto, sem uma correspondente crença e compromisso com os funcionários, a filosofia do cliente iria logo afundar-se. Os dois seguem juntos, como diz uma canção, tal como um cavalo e a carroça, e você não pode ter um sem o outro (CAPODAGLI et al 2000, p. 160).

Atualmente, essa experiência com o programa de orientação “Tradições” é oferecida ao mercado como um produto, no qual as empresas recebem conhecimentos sobre seus métodos para que posteriormente possam adaptá-las para seu próprio negócio. Essa é a missão da Universidade Disney, considerada como um processo e não uma instituição.

As capacitações podem resultar em inovações do processo, do negócio, permitindo à empresa sustentar sua posição no mercado.

A valorização contínua dos membros do elenco é uma das formas mais

transparentes da Disney em alardear que o seu sucesso está concentrado em cada um de seus colaboradores, cujos papéis desempenhados são sem exceção alguma necessários para garantir o sucesso de seus negócios.

Ao fazer com que os membros do elenco sintam que suas contribuições fazem diferença, a Disney inspira mais contribuições”. (CAPODAGLI et al 2000, p. 160).

A retomada plena da valorização dos recursos humanos de uma corporação no século XXI é apoiada na exaltação da criatividade e proatividade, que abala com a padronização que chegava a reprimir talentos individuais no início da era industrial.

Outra característica peculiar da Disney diz respeito que a grande maioria dos treinamentos – que são contínuos e não pontuais (Ver anexos) – são aplicados pelos membros de elenco que acumulam experiência de estarem no grupo há mais tempo, nesse momento eles possuem a responsabilidade de transmitir aos novatos, àqueles que estão chegando, o legado que um dia não só eles conheceram, mas principalmente que eles assimilaram como parte integrante de suas ações e atitudes.

Esses chamados de transmissores, conforme o texto de Connellan (1998) ratificam o adágio que “ao ensinar aprendemos duas vezes”. Sendo também uma forma de recordação permanente com relação aos dogmas e tradições Disney. Esse contato direto entre funcionários mais novos e os mais antigos, também demonstra que há oportunidades para promoções na trajetória profissional de cada um.

Cada gerente Disney passa uma semana por ano em atividades na linha de frente. Deixa sua mesa de escritório e parte para a linha de frente, onde vende ou recebe ingressos, vende pipoca ou organiza grupos de passeio. É a maneira pela qual o pessoal da administração vai para a operação a fim de conhecer o que acontece no parque e saber como ajudar a manter a qualidade dos serviços para satisfazer os milhões de visitantes. Todos os gerentes e funcionários usam crachás e se tratam pelo primeiro nome, não importando o nível hierárquico. (CHIAVENATO, 1999, p. 153).

Como a incessante busca da excelência Disney é uma meta coletiva, todos são incentivados a obter conhecimentos, aplicar suas habilidades e transformá-las

em atitude em prol dos *guests* (convidados, assim são chamados os visitantes das atrações Disney). Aliás, os membros do elenco formam o *Team Disney*.



Figura 10: Identificação da Entrada da Sede Operacional da Disney em Anaheim, Califórnia, Estados Unidos.

Fonte: da autora – janeiro de 2005.

Não há tradições que possam ser consideradas isoladas, todas estão interligadas. Segundo Connellan (1998), cada uma delas representa uma sustentação à outra. Há total interdependência entre elas, formando um conjunto referencial do estilo Disney e uma dedicação exemplar, que tende a se tornar companhia vitalícia de todos que passam por esse universo.

Outro ponto forte da Disney é o seu investimento em parcerias, buscando a cooperação de uma rede de ações que visam viabilizar os planos e gerar resultados.

[...] todo sonho continua a ser concretizado com um estilo de administração que permanece leal à visão original de Disney: uma crença firme nos valores básicos apoiados pelo trabalho duro de uma equipe bem treinada e dedicada que busca inflexivelmente a perfeição. A empresa hoje é um monumento vivo e vital ao poder duradouro do estilo de Walt. (CAPODAGLI et al 2000, p. 163).

Segundo Capodagli (2000), honestidade, confiança, lealdade e respeito pela pessoa é considerado um dos lemas da cultura Disney, perpetuando-se desde os tempos de seu fundador. Acrescenta-se, ainda, que se os clientes são a razão de ser, segue-se naturalmente que todos devem se unir em seus esforços para atingir a meta de superar as expectativas do cliente.

Para que a execução de qualquer plano, projeto ou empreendimento sejam

realizados, os riscos serão eminentes, porém orientados pelo estilo Disney, esses riscos devem ser calculados e necessitam estar alicerçados em amplo treinamento, planejamento, comunicação e atenção aos detalhes.

A participação é constantemente estimulada, todos se sentem realmente parte do elenco Disney, se tornam mais ousados – um dos pilares – e entusiasmados buscam perseguir a excelência, nos detalhes mais ínfimos, que muitas vezes podem não ser objetivamente percebidos, mas que ao se agregar aos outros múltiplos tópicos, criam exatamente o que é taxado pela empresa de magia.

Naturalmente, o fato de tudo mostrar entusiasmo afeta a experiência dos convidados, mas de maneira que ele sequer costuma perceber. E é assim que deveria ser. As coisas mostram entusiasmo devem mesmo ser invisíveis para os convidados. (CONNELLAN, 1998, p. 67).

O conceito de magia foi analisado por Cobra (2000) que anuncia que a mesma é entendida como magnetismo, fascinação, encanto. Ele ratifica que a magia é considerada como uma arte ou ciência oculta que se pretende produzir, por meio de certos atos, movimentos e palavras e até mesmo por interferências sobrenaturais, efeitos e fenômenos extraordinários, contrários às leis naturais.

Como todo o elenco Disney torna-se responsável pela manutenção da magia, a organização trabalha com a disseminação do tripé: recompensa, reconhecimento e comemoração, pois a organização acredita que seus colaboradores são verdadeiras fontes, geram ações para os seus convidados, razão pela qual devem ser prestigiados, dignificados.

A atenção que a administração dispensa aos funcionários faz com que eles se sintam pessoas importantes e responsáveis pelo show. A idéia de posse da organização faz com que eles derramem satisfação sobre os milhões de visitantes com os quais entram em contato. Para obter satisfação do cliente a Disney investe nos funcionários. (CHIAVENATO, 1999, p. 153).

Conforme estudos de Connellan (1998), o reconhecimento está calcado no respeito em agradecer, a mostrar que há consciência do fato de que alguém fez algo especial, fora de sua rotina, algo inesperado, algo inovador.

Para reforçar essa conduta, a Disney desenvolveu parâmetros para o trabalho em equipe, pois como um sistema, todas as funções também estão conectadas.

Primeiro: supere o mero cumprimento do dever. Segundo: demonstre forte iniciativa de equipe. Terceiro: comunique-se agressivamente com os convidados e com os demais membros do elenco. Quarto: preserve a experiência mágica do convidado (CONNELLAN, 1998, p. 85).

É importante salientar que esses tópicos são considerados como parâmetros e não regras, caso contrário teríamos um serviço mecanicista, oposto ao atendimento personalizado. Parâmetros são entendidos como condutores sugeridos, no caso Disney cercam seus padrões de serviço. Já a compreensão de regras, induz na obrigatoriedade, sem lacunas para exceção, o que poderia gerar um serviço automatizado e pouco natural. Essa visão poderia ser exemplificada pela própria banalização do cotidiano, enaltecendo fatores como surpresa e o próprio encantamento, diferenciando-se da rotina social da grande maioria.

Como recompensa a Disney possibilita ganhos adicionais em forma de gratificação salarial ou por meio de prêmios para membros do elenco que são reconhecidos por suas atitudes que extrapolaram seu comportamento do cotidiano e perpetuaram a própria cultura Disney com atitudes-soluções imediatas para a plena satisfação de seus convidados. O somatório da valorização psicológica e de renda costuma ser imbatível, fortalecendo o comprometimento dos colaboradores.

Em sua publicação, Connellan (1998) apresenta um depoimento de um membro de elenco que ratifica essa reflexão:

O mesmo se dá com o salário e o reconhecimento. O salário é como a água: não dá para passar sem ele. Mas, sem o reconhecimento, a vida se apagaria. Estaria ali fisicamente, mas o meu coração não (CONNELLAN, 1998, p. 94).

E as formas de manter a comunicação diretamente com os membros do elenco se proliferam, por meio de canais próprios.

Os funcionários recebem um jornal Disney intitulado Olhos e Ouvidos, que dá notícias de atividades, oportunidades de emprego, benefícios especiais, ofertas educacionais, etc. Cada edição contém um número generoso de fotos de funcionários que demonstram alto desempenho. (CHIAVENATO, 1999, p. 153).

Há ainda a comemoração de tais fatos, pois o mundo mágico, lúdico de uma solenidade, confraternização, premiação é inerente a todo ser humano,

independente de ser convidado ou membro do elenco. Acima de tudo somos seres semelhantes.

O *feedback* (retorno) aos membros do elenco é uma constante no fluxograma da Disney, não só as atitudes excepcionais são comunicadas, mas também às aquelas que não estão sintonizadas com sua cultura. A tônica utilizada nesses casos é de que todos são passíveis de cometerem erros, mas também de se superarem. O tom é positivo, de apoio, de crença – outro pilar – ao trabalho de cada funcionário.

A maioria das pessoas compreende o *feedback* positivo, mesmo que não o pratique o suficiente. E a maioria das pessoas compreende o impacto negativo de um *feedback* negativo. Mas a maioria das pessoas não consegue entender a terrível sensação deixada pela ausência de *feedback*. Extinção – ausência de *feedback* – faz com que as pessoas deixem de lado seu comprometimento. (CONNELLAN, 1998, p. 89).

Como um dos conceitos Disney prega a ousadia, pode-se associar que nessa ação há riscos em uma atitude não tornar-se satisfatória. Isso implica em ter clareza que ao experimentar algo de novo, pode-se cometer alguns erros. E a sabedoria em minimizar essas falhas encontra-se na correção imediata desses pontos.

Um exemplo clássico desse pensamento diz respeito à própria criação da antiga Euro Disney, hoje conhecida como Disneylândia de Paris. A companhia teve que reestruturar e rever seus métodos de treinamento para alterar os resultados que inicialmente eram os piores de todos os parques do grupo.

Entretanto, a Euro Disney tem enfrentando muitos problemas culturais no treinamento e na motivação. O Relatório Anual de 1990 da companhia anunciou que uma das principais prioridades era inculcar em todos os funcionários a filosofia do serviço da Disney, além de treiná-los nas políticas e procedimentos operacionais. (LOVELOCK, 2004, p. 414).

Após uma criteriosa análise, a direção da Disneylândia Paris reformulou seu objetivo e atualmente foca-se no ajuste às condições europeias sem com isso afastar-se da cultura norte-americana.

Lovelock (2004) afirma que em leituras de reportagens divulgadas pelos meios de comunicação, um dos diretores do complexo europeu teria sido incisivo ao declarar que “os franceses não são conhecidos por sua hospitalidade”,

contrariamente ao que se percebe na Disney.

Outra marca registrada Disney é sorrir muito. Entretanto, como comentou um observador, se for pedido a um francês que ele sorria, ele responderá: eu sorrirei se tiver vontade. Convença-me. O treinamento teve de ser adaptado para atender a força de trabalho européia. Embora a Disney enfatizasse a satisfação total do cliente, aos olhos de alguns funcionários a companhia havia imposto controles que haviam tornado essa meta impossível de ser alcançada. (LOVELOCK, 2004, p. 415).

Questões como flexibilidade e cultura devem ser uma constante preocupação da administração de recursos humanos, no intuito de criar um ambiente onde os profissionais possam realmente desenvolver-se e apresentar resultados plenos de atendimento, superando as expectativas dos consumidores.

Há a premissa que os colaboradores de uma organização irão tratar os clientes tal como são tratados e em alguns poucos casos como desejariam ser tratados internamente.

Mais um elemento relevante para a continuidade de tratativas que busquem a valorização do corpo funcional de uma empresa, afinal eles são os intermediários para sensibilizarmos o público final.

Os programas de identidade empresarial orientada emocionalmente precisam ser visionários, integrados, viscerais e refletir um verdadeiro compromisso das organizações para compartilhar seus valores com os consumidores. (GOBÉ, 2002,p. 207).

3- A Gestão de Eventos no Cenário Corporativo orientada pelo estilo Disney

Com a própria evolução humana, as relações mercantilistas foram conduzidas por novos caminhos, repletos de inúmeras realizações e demandas competitivas, que impulsionaram as organizações a buscarem formas de diferenciação para se destacarem e conquistar o mercado.

As empresas – conforme pensamento de Drucker (2002) – são órgãos da sociedade. Existem para cumprirem uma finalidade, da comunidade ou do indivíduo. Não são fins em si próprias, mas apenas meios. E para manter-se ativas, com desempenho econômico satisfatório, devem buscar distinguir-se uma das outras.

Conforme análise de Mullins (2004) as empresas possuem pelo menos quatro aspectos em comum: as pessoas, os objetivos, a estrutura e a administração.

É a interação das pessoas pela busca de objetivos que forma a base de uma organização. A estrutura precisa de uma determinada forma pela qual as interações entre as pessoas e o seu trabalho sejam canalizados e coordenados. É por meio do processo administrativo que as atividades empresariais e o trabalho de seus funcionários são dirigidos para determinados objetivos (MULLINS, 2004 , p. 25).

As organizações empresariais foram e são criadas e geridas por pessoas, e não por forças, razão pela qual o elemento humano se destaca e pode realmente apresentar-se como grande diferencial.

Marins no vídeo Socorro! Quero ser Bem Atendido (data não divulgada) reforça que somente vencerá no mercado competitivo a empresa que entender de gente, afinal gente será o grande diferencial competitivo do século XXI, pois são as origens de todos os demais meios de relacionamento com os clientes.

Um desses instrumentais são os eventos que ao serem moldados pelo estilo de gestão Disney podem tornar-se um fator que irá agregar valores, permitindo o estreitamento da relação com os consumidores e sua maior durabilidade.

A proposta de planejamento dos eventos corporativos orientada pelo estilo de gestão Disney, sob a ótica da hospitalidade, apresenta-se como uma estratégia comercial totalmente atualizada com as retóricas vislumbradas para as relações empresariais do século XXI.

3.1 – Fatos Relevantes do Mercado Corporativo no Início do Século XXI

Após a economia agrária e a transação de mercadorias entre as sociedades, o marco histórico no mercado capitalista foi a revolução industrial, no final do século XIX, atingindo sua maturidade com a produção de massa inventada por Henry Ford, já no século XX, em 1913, no momento da elaboração de sua cadeia produtiva.

Já nos anos 30 e 40, a General Motors inova com a questão de segmentação e surge a estrutura da organização empresarial moderna.

Os serviços começaram a ganhar espaço no mercado nas décadas de 60 e 70 e no final do século XX, o cenário encontrado era da economia de bens e serviços. Atualmente no início do século XXI, a mesma está sendo substituída pela economia dos sentidos, também chamada de experiência.

Essa conclusão foi estudada por dois consultores norte-americanos, B. Joseph Pine e James H. Gilmore, que afirmam que os consumidores da modernidade exigem que seja implantada a customização em massa, ou seja, a personificação – em algum momento – do relacionamento com uma organização.

Segundo artigo dos estudiosos norte-americanos publicado e traduzido para o português por Jorge Nascimento Rodrigues (site www.janelaweb.com/livros/sentidos, acessado em 03/12/2004) os consumidores já não procuram primordialmente “coisas” (mesmo que intangíveis), mas anseiam por viver experiências, por usufruir de momentos inesquecíveis, e passaram a pagar por isso com um grande sorriso de satisfação.

A decisão de compra não é mais somente centrada na condicionante calculista de prós e contra do produto ou serviço, pois com os novos conceitos da economia dos sentidos afirma-se que o ser humano (consumidor) é racional e emocional também. Essa última faceta está cada vez mais em ascensão na sociedade moderna, onde o resgate da vivência dos sentidos transforma o dia-a-dia estressante da vida moderna.

No estudo apresentado por Pine e Gilmore, os pesquisadores afirmam que apesar dessa nova economia estar se alastrando somente agora, ela já é “quarentona”, pois citam a Disney como a pioneira nessa economia, quando espontaneamente criou um modelo de negócio na implementação de seu primeiro parque temático em 1955.

Toffler (1991) aborda que no auge da disneyficação, na década de 60, quando muitos até a citavam de forma pejorativa, já existia o presságio do movimento da economia de bens e serviços para a das experiências. O autor ainda previu em sua obra escrita na década de 70 na “psicologização” dos produtos e declarou que os consumidores iriam desejar vivenciar sua compra.

No artigo elaborado por Pine e Gilmore, os autores afirmam que as organizações deverão focalizar-se em criar experiências como oferta central, e só

secundariamente produtos e serviços que suportam essas vivências.

Keller (2005) cita os autores norte-americanos como sendo os pioneiros desse tema e ratifica o pensamento afirmando que atualmente as empresas deverão orquestrar eventos memoráveis para seus clientes.

O exemplo da Disney é explicado pelos estudiosos como de não apenas entreter o cliente, mas de envolver, de o engajar numa experiência total e dessa maneira transformar uma vulgar interação numa experiência única. Pine e Gilmore inclusive consideram Walt Disney como o empreendedor que explorou criativamente o consumo de vivências, ao elaborar um espaço de palco total para uma experiência pessoal inesquecível.

Atender – e superar – as expectativas dos clientes implica mais do que apenas sorte e um conceito atraente de serviço. Exige uma abordagem sistemática de todos os elementos que constituem a experiência de serviço [...]. (LOVELOCK, 2004, p. 322).

Trigo (2003) ressalta que é necessário informar e divertir, criar estilos de vida, gerar novas experiências para o consumidor.

Beni, em artigo publicado na revista Turismo – Visão e Ação (2004) baseando-se nos trabalhos desenvolvidos pelos estudiosos de Harvard, também reforça o momento transitório da economia de serviços para à economia da experiência, com foco na área do Turismo.

Faz-se necessário então pela pesquisa e interpretação do diferencial turístico, estimular a atenção, o olhar, o sentimento, a emoção, as sensações e percepções [...]. (BENI, 2004 , Artigo p. 296).

Nesse estudo, Beni (2004) também ressalta o trabalho da Disney, além da Sea World e Legoland como marcas que são reconhecidas e moldadas em função das experiências oferecidas aos seus usuários.

Define-se, portanto, que a principal característica das relações comerciais do século XXI são sensoriais, um conceito de atratividade em usufruir de uma experiência desejável e prazerosa.

Beni (2004) em seu artigo, define de forma clarificada o que o mercado deve entender como sendo experiência: “... ela acontece, quando uma empresa

intencionalmente usa os serviços como um palco e os produtos como suportes para atrair os consumidores de forma que crie um acontecimento memorável”.

Para solidificar esse pensamento, o autor afirma que tais atitudes sempre foram o cerne dos negócios da *Walt Disney Company* e que podem servir de inspiração, pois há continuidade criativa no uso da economia das experiências pela organização há muitos anos.

Nunca se falou tanto em investimento humano como na última década e principalmente neste terceiro milênio. Após uma aventura pela reengenharia, consultores por toda a parte do mundo estão convictos de que o ser humano é a base de tudo. (CARVALHO, 2004, p. 21).

Sem investir nos profissionais, de nada adiantará investir em processos. Em eventos, um sistema complexo de ações, as mesmas são analisadas, projetadas, planejadas e executadas pela aglutinação de elementos humanos, sem esses não existe a possibilidade de criá-los e viabilizá-los.

Bruce Vaughn, atual vice-presidente da *Walt Disney Imagineering*, ao ser indagado sobre conceitos – relacionados a economia dos sentidos – relata que a nova geração é muito mais exigente e acaba contagiando os adultos, por isso no trabalho no qual lidera mais de 40 profissionais, ele incita que todos busquem cada vez mais personificar a experiência vivida por quem visita os parques temáticos Disney.

Ele afirma que : “... a idéia é fazer com que as pessoas tenham uma experiência muito individual, muito sua. No fundo, o que buscamos é colocar a pessoa dentro da sua própria fantasia.”

O organizador de eventos, assim como os profissionais de marketing não inventam nada, apenas detectam uma necessidade a ser suprida, uma emoção a ser sentida e de forma estratégica possibilitam essas realizações, esses momentos. As empresas que investirem nessa iniciativa estarão demarcando um maior *status* na mente dos consumidores.

3.2- O Instrumental de Eventos Aplicado no Ambiente Corporativo como Estratégia de Marca e Posicionamento Comercial

Com o advento da tecnologia democratizada, as empresas conseguem alinhar-se produtivamente, e iniciam uma incessante busca por distinção de outras formas, como a de consolidar sua marca no mercado.

A construção de uma marca forte, com presença constante na mente do consumidor é uma das finalidades de qualquer planejamento de negócios de uma instituição.

Mesmo quando os produtos dos concorrentes e os serviços que acompanham o produto parecem os mesmos para os compradores, eles podem perceber alguma diferença na imagem da empresa ou de sua marca. (KOTLER, 1993, p. 361).

Relacionando o conceito marca com a economia dos sentidos, há a nítida convergência, já que segundo Gobé (2002) a construção de uma marca está diretamente posicionada no aspecto emocional, sensorial das pessoas, forjando uma conexão profunda e duradoura.

Para esse resultado é necessário o real conhecimento das emoções e dos desejos dos consumidores.

As organizações devem tomar o passo decisivo no estabelecimento de conexões mais fortes e relacionamentos que identifiquem seus clientes como parceiros... bem-vindo ao mundo da criação de Marcas Emocionais, um coquetel de antropologia, imaginação, experiências sensoriais e uma reação que leva à mudança. (GOBÉ, 2002, p. 19).

Nessa afirmação, sem nenhuma inquietação, pode-se também incluir a hospitalidade, com o seu atributo principal gerador de vínculos.

Esses devem superar a simplória questão de que a marca está vinculada à participação de mercado, quando o correto seria afirmar que a marca está sempre diretamente relacionada com a presença na mente e nas emoções.

Essas táticas apresentam resultados únicos, pois conforme afirmação de Gobé (2002) os seres humanos respondem de forma emocional, mesmo que inconscientemente, às experiências de vida, projetando instintivamente valores emocionais sobre tudo e todos à nossa volta.

Para compreender todo o seu potencial, a marca deve reconhecer desde o início que sua identidade emocional não é somente um resultado dos anúncios ou dos produtos em si, mas também o resultado da postura e da política empresarial. (GOBÉ, 2002, p. 109).

Para sua efetiva construção, uma marca une comunicação e parceria.

O conceito de comunicação já descrito no capítulo 1, trabalha diretamente com a formação de uma imagem.

Criar marcas é uma relação de pessoas para pessoas e não uma relação de fábrica para pessoas, Uma marca precisa ter qualidades humanas e valores emocionais – precisa ter uma personalidade, expressando a cultura empresarial através das imagens que seduzem as pessoas. (GOBÉ, 2002, p. 378).

A imagem de uma empresa ou de um produto compreende a um estímulo aos órgãos visuais, acionado por crenças, idéias e impressões, construída a partir de inúmeras mensagens transmitidas ao longo de um determinado período, a médio e longo prazo. Kotler (1993) informa que essas mensagens devem conter um poder emocional para atingir tanto o coração como a mente do cliente.

Todos os produtos e serviços possuem qualidades simbólicas que não são apresentadas por descrição verbal, mas sim por meio de associações sensoriais.

Maffesoli apud Gastal (2004) confirma que a imagem é produzida pelo imaginário, sendo a mesma um resultado e não um suporte. Os estudos analisados pela autora demonstram que cada vez mais o que é consumido pela sociedade não são produtos e serviços, mas sim a aura, o magnetismo a eles associados, o que permite que a mesma torne-se significado ou signo emancipado do produto em si.

Davis (2003) alega que a humanidade vive exatamente na era imagética – ou seja – coletivamente percebemos nossa existência e ambiente construídos em um universo intangível, elaborado por pensamentos, imagens e idéias.

Os meios de propagação dessas mensagens acontece por intermédio de meios de comunicação como símbolos, mídias escritas e audiovisuais, atmosfera e eventos.

Um evento criado apenas para aumentar a preferência do consumidor pelos produtos ou serviços comodizados que uma empresa de fato vende não é uma oferta econômica [...] (LOVELOCK, 2004, p. 322).

Kotler apud Giacaglia (2006) afirma que no começo da década de 1950, os eventos começaram a ter um tímido destaque na área corporativa. Segundo ele, nessa época algumas expressivas empresas começaram a convocar gerentes de vendas para controlarem e administrarem os diversos instrumentos de promoção com quem ninguém se importava. Entre os quais estavam os eventos.

A realização de um evento por parte do mundo corporativo não visa a obtenção direta de lucros, mas sim de posicionamento comercial e difusora de sua imagem, institucional ou de seu portfólio de produtos ou serviços. O rendimento da lucratividade acontecerá mediante o cumprimento dessas orientações.

Um dos pressupostos básicos da teoria econômica é que a maximização dos lucros é o objetivo fundamental de toda a empresa. Mas os estudiosos têm ultimamente definido a maximização do lucro como algo mais a longo prazo. (DRUCKER, 2002, p. 108).

A mensuração de retorno de um evento corporativo, dificilmente poderá ser quantificada, já que seus ganhos são calcados na imagem e no posicionamento institucional em um primeiro momento, diferentemente de outras áreas, como cultural, artística e técnica.

Hoyle Jr. (2003) elaborou um quadro comparativo com as principais diferenças entre eventos corporativos e eventos associativos, realizados por entidades de classe.

Corporativos	Associativos
A maioria dos eventos é arbitrária	A maioria dos eventos é exigência dos associados
A tomada da decisão é centralizada.	A tomada de decisão é descentralizada.
O orçamento é fixo	O orçamento é variável.
A participação em alguma função é obrigatória.	A participação em alguma função é voluntária.
O propósito da presença é consistente.	O propósito da presença é variável.
O prazo de reserva de hotel pode ser curto.	O prazo de reserva de hotel é mais longo.
Geralmente, não há restrição geográfica.	Frequentemente, há restrição geográfica

Figura 11: Quadro Comparativo Eventos Corporativos x Associativos

Fonte: Hoyle Jr. (2003) p.143

Durante muito tempo, os eventos no cenário empresarial não foram considerados como estratégias de negócio.

Porém mediante a comprovação que os eventos trazem resultados mais eficazes do que a propaganda que, por muitos anos e até recentemente, imperou no mercado de comunicação e a preferência das empresas na aplicação de seus recursos de comunicação e marketing, uma mudança significativa torna-se visível.

Atualmente, segundo o editorial da Meio & Mensagem Suplemento Especial (17 de outubro de 2005) os acontecimentos especiais são reconhecidos como ferramenta de comunicação e passaram a ser percebidos de forma estratégica pelas companhias, pois possibilitam a formação da imagem e aproximam marcas e consumidores.

A reportagem salienta, ainda que, a atual demanda no uso de eventos pelo

mercado deve-se ao fato que a atividade evita a dispersão e oferece ao consumidor a experiência da marca, lidando com o aspecto emocional das pessoas.

Os eventos, portanto assumem papel fundamental para a diferenciação das empresas num cenário extremamente competitivo, pois encontra-se plenamente inserido na concepção da economia dos sentidos.

3.3- A Utilização dos Eventos no Segmento Corporativo

O setor corporativo investe em eventos por diversas razões, como elucida Giacaglia (2003), realçando tópicos como incentivos de vendas, treinamentos, lançamentos de produtos e formação de imagem.

Esses acontecimentos especiais são realizados com a finalidade de troca de informações e atualizações, por meio de apresentações de novidades e de divulgar negócios, marcas, produtos e/ou serviços.

Em pesquisa publicada no site www.gpjco.com/news e que foi patrocinada por uma das maiores empresas organizadoras de eventos do mundo, com filiais nos Estados Unidos, Europa e Ásia, a George P. Johnson *Company* e o MPI *Foundation*, foram ouvidos 700 executivos de marketing, considerados como *decision-leaders* (com autonomia de decisão) constatando que 96% dos entrevistados aderem a organização de eventos em seu composto de marketing e 93% desse universo acreditam na importância da realização de eventos para manter a constância ou o crescimento na lembrança da marca na mente dos consumidores.

No Brasil, em dados aferidos pela Associação de Marketing Promocional – AMPRO – divulga que os eventos já contabilizam 08% de tudo que é aclamado como marketing promocional (publicidade, brindes, promoções de vendas, etc), gerando um faturamento na ordem de R\$ 1,2 milhão, no de 2004.

No mesmo ano, os eventos atingiram uma participação de 95% nas cem maiores empresas brasileiras, um índice maior que o ano anterior de 2003, que fechou o percentual em 77%.

Segundo Hoyle Jr. (2003) entender os fundamentos das expectativas

comportamentais de uma empresa é essencial para o planejamento dos eventos e sua respectiva mensagem, visando otimização de resultados plenos, começando pela própria escolha do que fazer, possibilitando maior segurança na elaboração da classificação de eventos, já que sua tipologia é caracterizada por mais de 60 formas de realização de um acontecimento especial.

Os tipos mais usuais na área corporativa são: reuniões, convenções, lançamentos, inaugurações, cursos, *workshop*, palestras, programas de visitas, confraternizações, feiras, *roadshows*, premiação

As técnicas de organização de eventos hoje são difundidas por diversos meios sejam em publicações ou cursos especializados, atendendo ao interesse latente do mercado.

A forma de gestão dessas técnicas é que poderão ser caracterizadas como um diferencial e orientadas para um aproveitamento muito maior de todo o investimento, tornando o evento realmente uma ocasião extraordinária e memorável.

A prática conceitual da gestão Disney em eventos é uma das propostas que poderá atender a essa meta, que ao ser acrescida de atitudes hospitaleiras internas, se apresentará como um forte atributo intensificador de uma marca na mente do público do evento.

3.4- Os Eventos Corporativos orientados pela Gestão Disney sob a ótica da Hospitalidade.

Atender as expectativas dos clientes é uma premissa que pode ser considerada até como objetivo obsoleto, tendo em vista que no atual estágio de competitividade, a meta principal é superar as expectativas, fornecendo algo mais, elevando assim, o grau de satisfação dos consumidores.

Schmitt escreve: clientes querem ser entretidos, estimulados, afetados emocionalmente e desafiados criativamente. (KELLER, 2005, pág.127)

A Hospitalidade analisada como um diferencial em eventos contempla a

inserção de uma maior humanização nas relações sociais dessa atividade.

No ambiente de eventos há necessidades de inúmeras atividades e serviços visando a concretização de todo um planejamento proposto. Não há possibilidade de trabalhar em eventos de uma forma desconectada, fragmentada, ao contrário o gestor deverá ter esse papel de saber como fundir todos os elementos, fomentando coesão em todo o fluxo organizacional.

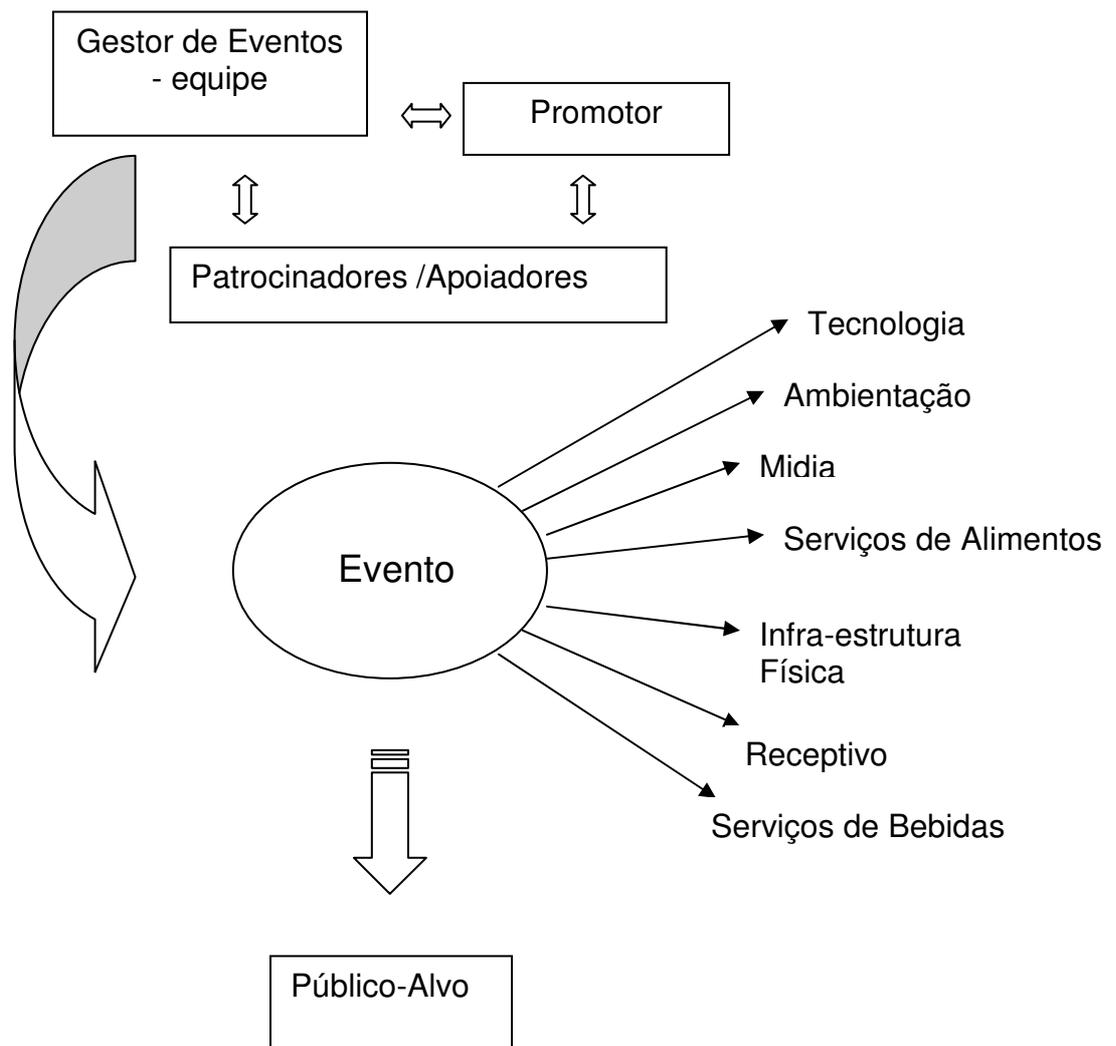


Figura 12: Fluxograma Estrutural de Eventos

Fonte: da autora

No campo corporativo, a demanda pela realização de um evento pode ser estimulada pelo promotor – aquele que tem interesse direto em sua concretização, no caso a empresa ou um departamento específico da mesma – pela própria gestora do evento – seja uma equipe interna ou terceirizada. Em alguns casos, as

empresas podem receber projetos de eventos formatados especialmente para sua cultura.

Geralmente um evento corporativo é financiado pela empresa promotora, porém em alguns casos já são contabilizados a participação de patrocinadores (pessoas jurídicas ou físicas que investem capital, com o intuito de receber benefícios de ter sua marca associada ao evento) ou apoiadores (pessoas jurídicas ou físicas que permutam um serviço ou produtos a serem utilizados no evento, recebendo também vantagens de exposição de sua marca).

Esse processo pode ser considerado como um *cluster*, uma espécie de agrupamento geográfico e produtivo de empresas diversas que tem relacionamento com determinado setor, ou seja, os vários fornecedores que atuam prestando serviços ou produtos visando a viabilização do acontecimento especial.

Itens como ambientação, tecnologia, serviços de alimentos, de bebidas, de comunicação, receptivo, infra-estrutura são exemplos de necessidades que na grande maioria das vezes são contratadas especialmente para o atendimento ao evento e deverão ser geridas.

A gestão em eventos é o norteador para atingir-se as metas planejadas, sendo que a mesma não é uma atividade isolada, pode ser operada por inúmeras maneiras, envolvendo julgamento e decisões na determinação de planos de ações, acompanhamento e execução dos mesmos, como uma célula diretiva.

Segundo Mullins (2004) a gestão eficiente será aquela que ocorrer no interior do contexto funcional, envolvendo relações e coordenações transparentemente estabelecidas entre todo o corpo profissional de uma organização ou equipe. Ele ainda afirma que a gestão é uma ferramenta integradora, que conduz os processos organizacionais para a execução de suas metas, conforme o planejamento previsto e que a divisão de tarefas proporciona que cada um assuma responsabilidades perante a um determinado objetivo comum.

O autor cita ainda Kanter para definir o que seja administração, também, chamada de gestão: *“Administrar significa gerir um contexto inteiro”*.

[...] é condição para a gestão bem-sucedida a capacidade de nos relacionarmos bem com as pessoas... e isso acontece cotidianamente no setor da hospitalidade [...] (MULLINS, 2004, p. 84).

É muito importante buscar continuamente novas formas de aprimorar a relação com os funcionários, criando um ambiente onde a boa-vontade e o comprometimento possam se tornar soberanos.

[...] permite à organização estruturar-se de forma a apoiar os trabalhadores da linha de frente e a fornecer os recursos necessários para que atendam aos clientes de maneira eficiente. A tomada de decisões, a supervisão, os sistema de remuneração e os mecanismos de *feedback* são também diferentes [...] (MULLINS, 2004, p. 33).

Mediantes as premissas já apresentadas, o ser humano passa a ser valorizado e inserido em uma organização passa a constituir o recurso mais importante de sua esfera. A relevância da atualidade é unificar os profissionais, incentivá-los a maximizar o uso do capital e possibilitar aos mesmos que possam gerenciar, desenvolver e aplicar conhecimentos, métodos e tecnologias para a obtenção de melhores resultados. A Disney investe continuamente no desenvolvimento nesse sistema organizacional.

A equipe de um evento é o contato direto com todos os níveis de clientes (promotor, patrocinadores, apoiadores e o público-alvo), portanto a projeção comercial da hospitalidade deverá ser estimulada. A essência da hospitalidade em alguns está adormecida e em outros ela inexistente, razão pela qual a capacitação e treinamentos constantes são essenciais para a transformação do quadro receptivo e de acolhimento pessoa para pessoa, que será o grande influenciador do grau de satisfação e conseqüentemente, induzindo a formação de uma imagem positiva do evento, no caso lógico, do planejamento de concepção e pré-evento terem sido criativamente e tecnicamente estruturados.

A marca hoje tende a ser desenvolvida de forma humanizada, seja de uma corporação, de um órgão público ou de um evento, pois baseiam-se na relação humana e para isso as instituições têm de passar a olhar para suas relações como o seu verdadeiro ativo estratégico, principalmente naqueles que são os meios tangíveis desse processo, seus colaboradores

No estilo Disney a tônica regente da gestão é oferecer uma experiência diferenciada para os próprios membros de seu quadro funcional, por meio de qualidade dos serviços internos. Os bastidores dos parques temáticos da Disney

são similares a estrutura oferecida aos visitantes, nos quais a especial atenção a detalhes de cenários sedutores, limpeza, segurança, etc. O que se prega como oferta estrutural aos convidados também é disponibilizado aos integrantes do elenco.

Esse conteúdo caracteriza-se como sendo o primeiro e o segundo elo da Corrente do Lucro fomentada pela companhia e apresentada em um *workshop*, ministrado pelo ex-diretor da Universidade Disney, Jim Cunningham.

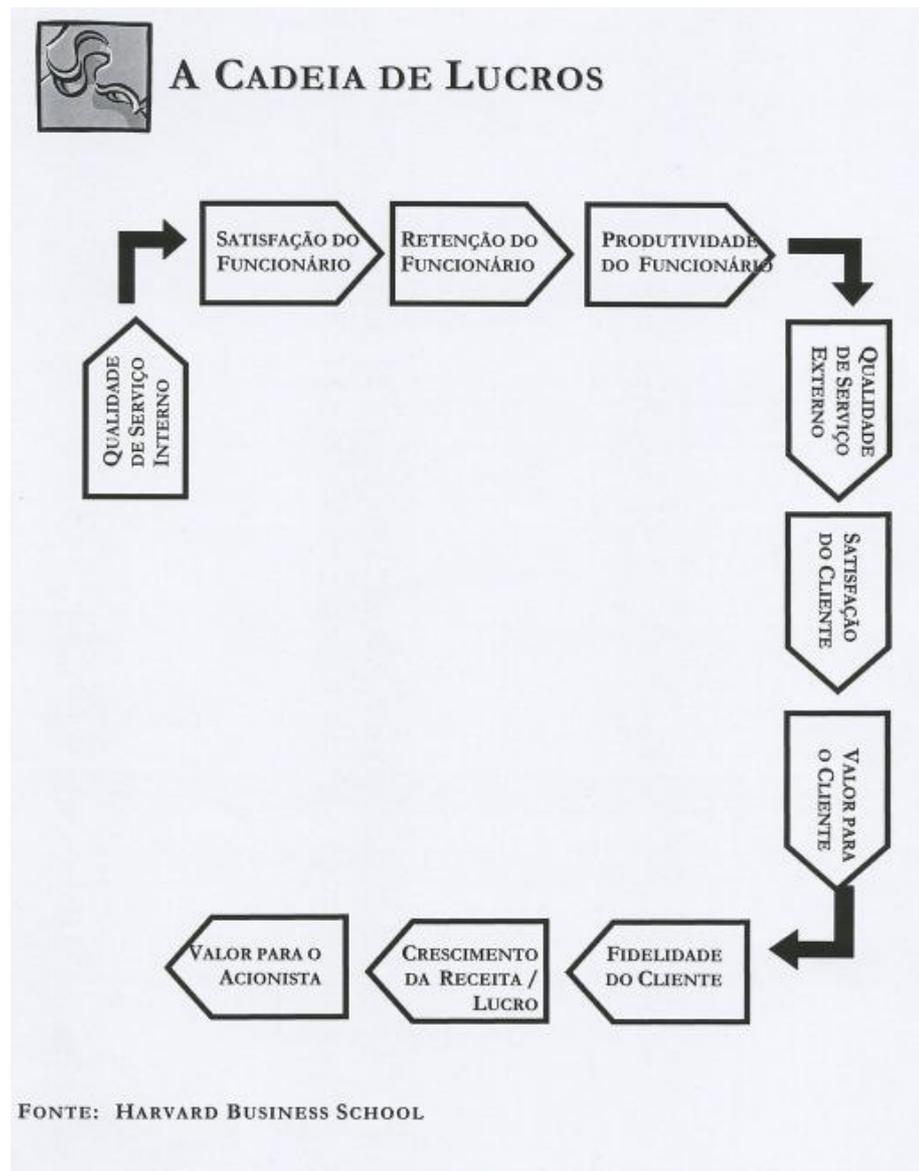


Figura 13 : A Cadeia de Lucros da Disney

Fonte: Workshop Excelência em Serviços – março de 2005 – RJ.

Avaliando essa estrutura percebe-se sua sintonia com o fluxograma da Teoria da Reciprocidade, estruturado a partir dos estudos de Mauss, ratificando que o ser

humano sendo a base da natureza do trabalho executado.

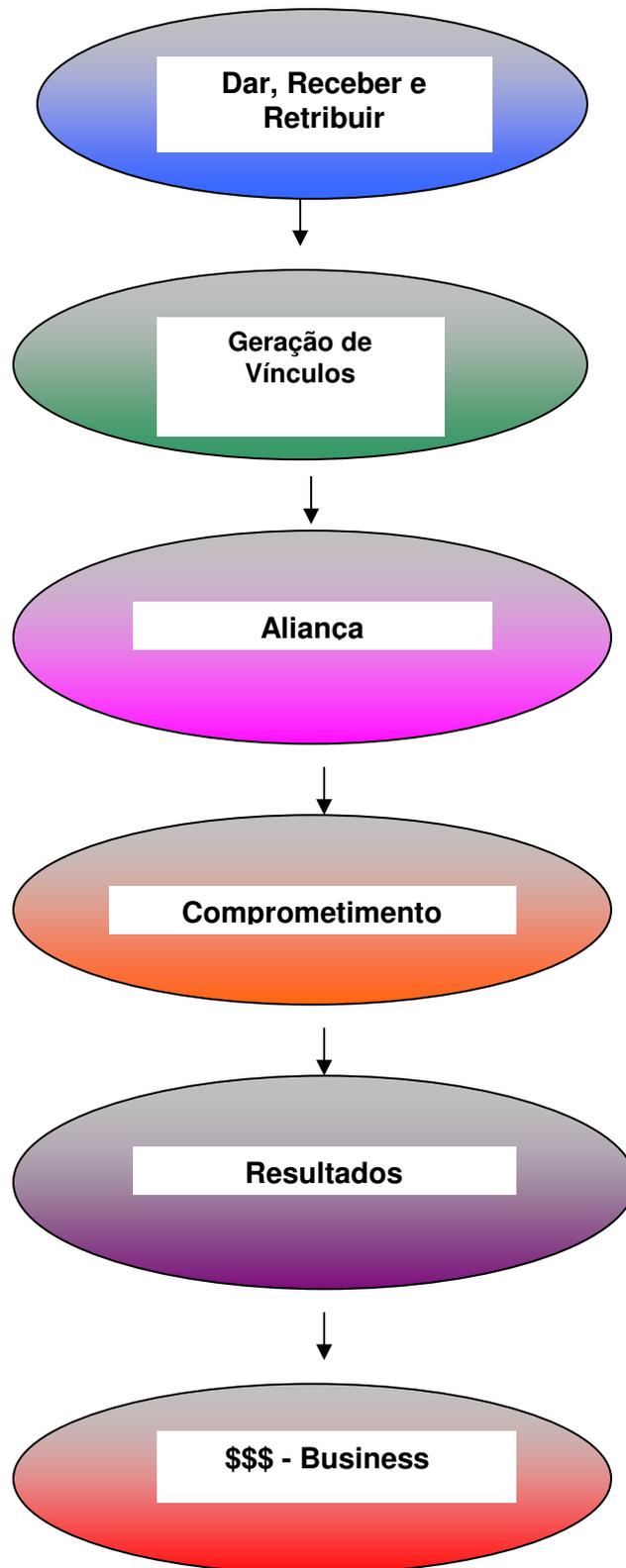


Figura 14: A Dáviva no Cenário Corporativo

Fonte: da Autora baseada na teoria da Reciprocidade.

Ao analisar a Figura 14, percebe-se que a cadeia desenvolvida à partir do tripé da teoria da reciprocidade gera vínculos, elos, como uma verdadeira aliança, símbolo de pacto, que na Roma Antiga foi utilizada não só no ambiente afetivo, mas também em contratos comerciais. Esse signo induz comprometimento, uma atitude repleta de participação compartilhada, no caso do cliente com a empresa, que valoriza a corporação como se realmente fizesse parte de sua cultura.

Ao término dessa extensão os resultados com a continuidade do relacionamento serão reproduzidos em faturamento, lucratividade, acarretando a perpetuação dos negócios.

Lovelock (2004) define a fidelidade como sendo uma decisão voluntária e particular de um cliente de continuar prestigiando uma empresa específica durante um período de maior extensão.

Com a utilização dos preceitos da teoria da reciprocidade – presente no inconsciente coletivo – essa conquista pode ocorrer de forma mais acelerada, caso os fundamentos estejam edificados nas idéias principais do atual estilo de economia que está imperando – pelo menos conceitualmente – no século XXI.

Esse fluxo, assim como a base inicial da cadeia de lucros (Figura 13), ao ser aplicado em primeira instância no público interno terá seu reflexo na satisfação do público externo. Para superar essa satisfação, proporcionando maior encantamento, algo além do esperado, o estímulo a inovação ganha reforço quando em todo processo de planejamento for introduzido os pilares da gestão Disney.

Nessa gestão, a configuração é de relacionamento da empresa com seus convidados, enquanto em outras empresas a palavra ordem é a transação. Isso não significa dizer que não seja um negócio, mas pela grandeza aplicada à aliança formada, o lucro será resultante natural, de forma muito mais satisfatória para ambos os envolvidos.

Cada ser humano nasceu com o dom de conviver com seu semelhante, aprofundando-se na dádiva da reciprocidade, pois há dependência coletiva entre todos. Em casos atuais há interesses não só meramente comerciais, mas também emocionais, para que essas práticas se aprimorem e retomem seu lugar de primazia no regimento das relações sociais.

A utilização de eventos orientada pelo estilo Disney possibilita a criação de

palcos, cenários, roteiros pré-estabelecidos, encantamento fora do cotidiano, porém o elenco que participará de toda a sua operação deverá ser flexível, no intuito de obter uma total interação com o público e atentar que sempre que possível ativar alguma personificação em sua relação, mesmo que seja com um simples sorriso.

[...] exemplos de empresas que vão da Disney à AOL, eles asseguram que as experiências vendáveis apresentam-se sobre quatro variedades: entretenimento, educação, estética e escapismo. (KELLER, 2004, p. 127).

Para que seja ofertada uma experiência memorável, que permanecerá por um longo período de tempo na memória dos participantes de um evento, a comissão organizadora deverá oferecer sensações similares aos seus colaboradores e parceiros. Eles devem participar ativamente. Isso requer funcionários capacitados, não só de aptidões, mas também de atitudes que poderão criar momentos mágicos.

Como exemplo há o grupo *Imagineering* da Disney que tem total liberdade para criar e inovar, conscientes que no ramo de negócios que trabalham seu papel é de criar ilusões. A equipe é subdividida em *teams* menores que se dedicam a dar forma a algo que nasceu abstrato e que irão se tornar realidade.

A formação da equipe e divisão das tarefas deve seguir os princípios da afinidade por competências técnicas e a própria bagagem vivencial acumulada. Em eventos, um segmento caracterizado por projetos, com período fixado para sua realização e término, além da aplicabilidade dessa prática, há uma tendência do *job-rotation* – um rodízio de tarefas, visando o engrandecimento profissional, e que ainda, colabora com um maior espírito de equipe, onde a cooperação ganha maior status, pois há uma intensa compreensão das atuações em todo o sistema.

Heal apud Lashley (2004, p. 06) afirma que: *“embora a hospitalidade fosse muitas vezes expressa numa série de ações privadas e por um anfitrião particular, ela era articulada com base numa matriz de crenças partilhadas e publicamente articulada.”*

A relevância da tratativa dos colaboradores integrantes da comissão organizadora de um evento de uma forma hospitaleira, compreendendo suas emoções, suas necessidades e expectativas e um real investimento no bem-estar dos mesmos irá refletir na própria hospitalidade dos convidados do evento.

A equipe de trabalho deve receber orientação e adequada e treinamento em habilidades sociais. Todos devem estar atentos às necessidades e expectativas dos clientes, percebendo rapidamente quando os procedimentos e serviços não estão nos níveis desejados. (MULLINS, 2004, p. 67).

A Hospitalidade demanda de um altruísmo necessário e na sociedade mercantilista mesmo sendo ela inerente, pode ser também formatada por um cunho cultural.

Em matéria publicada na Revista Pancrom edição 15 (2002), o então executivo líder da Disney *Institute*, uma espécie de centro de formação de elenco da empresa relata que : *“...um dos indicadores mais interessantes para nós é o fato de que 70% das pessoas que freqüentam a Disney já estiveram lá antes. Trata-se de um impressionante índice de repetição de compra.”*

Ainda segundo o executivo da Disney, para que toda a vivência seja encantada, o grande tesouro da corporação está na seleção e no desenvolvimento dos colaboradores, que se bem preparados e entusiasmados irão fazer todo o possível, e até mesmo o impossível, para tornar os convidados felizes com sua visita.

4- Estudo de Caso – Expansão 2003 – Ripasa Crescendo com o Brasil

A proposta de formatação de um modelo de gestão em eventos orientada pelo estilo Disney encontrou na viabilização de um acontecimento especial corporativo um ambiente para sua exploração e efetiva demonstração de sua viabilidade e conseqüentemente de resultados expressivos.

4.1- Relato do Projeto

A Ripasa S.A Celulose e Papel, uma das maiores empresas do setor de celulose e papel do Brasil, com 47 anos de fundação, composta de quatro unidades fabris e sete parques florestais localizados no estado de São Paulo, buscando uma

maior modernização de uma de suas fábricas (a Ripasa I – fixada na divisa de Americana e Limeira) investiu no período de 2001 a 2003, US\$ 250 milhões em diversos equipamentos, maquinários e tecnologia.

Durante todo o processo de obras e implementação do projeto batizado de Expansão 2003, a empresa utilizando-se de instrumentos de comunicação – press-releases, *homepage*, cartas comerciais, anúncios institucionais, mídia espontânea, *etc* – informou seus diversos públicos sobre o andamento dos investimentos.

No início de 2003, a diretoria solicitou ao departamento de Relações Públicas, um plano de ação específico para oficializar o término das obras em sua unidade Ripasa I.

O departamento na época composto de quatro pessoas – gerente, assistente, analista e auxiliar de serviços administrativos – realizou uma técnica de criatividade muito utilizada em Propaganda e Marketing chamada *brainstorming* (tempestade de idéias) para gerar um projeto que atendesse a demanda do corpo diretivo da empresa.

Balizados pela crença institucional de já ter um relacionamento intenso e personificado com os diversos públicos que a margeiam, a equipe trabalhou com a temática de um provérbio popular – “somos que nem São Tomé, precisamos ver para crer” e formatou um plano que incluía dois eventos – uma convenção de vendas para o público composto por todos os integrantes da área comercial interna (110 pessoas) e uma grande solenidade oficial de entrega da nova estrutura da Ripasa I para um público heterogêneo formado pela totalidade de seus distribuidores – os intermediários entre a empresa e os consumidores finais – autoridades, jornalistas, formadores de opinião, editoras, gráficas, agências de designers e de comunicação.

O primeiro evento foi planejado para o mês de junho, com duração de dois dias, sendo um dia de trabalhos técnicos realizados no Hotel The Royal Palm, em Campinas, com hospedagem incluída e o outro dia de visita de inspeção in loco a unidade Ripasa I, para o conhecimento de todas as mudanças realizadas com os investimentos promovidos. Em ambos os dias, atividades lúdicas foram oferecidas como jantar temático e churrasco de confraternização, com atrações de entretenimento, como open bar com *flairs* – *bartenders* que usam técnicas de

malabarismo para a confecção de *drinks* – e videokê. Como elementos de encantamento pode-se ser citado a utilização de camisetas padrões para cada um dos dias e mensagem de boa noite com pão de mel.

A mensagem utilizada foi uma das célebres frases de Disney .

Como estudo de caso dessa pesquisa será utilizado apenas o segundo acontecimento especial em virtude de características que possibilitaram uma maior análise da gestão (números de pessoas envolvidas na organização, número de participantes, infra-estrutura concebida, maior quantidade de elementos de encantamento, fornecedores envolvidos, parcerias firmadas, etc.).

O evento analisado demandou nove meses de planejamento, desde a fase de concepção até a fase do pós-evento, sendo necessário a contratação da TV1 Eventos para a gestão da logística do mesmo, incluindo a própria construção do espaço físico sede do acontecimento especial. O acontecimento especial ocorreu no dia 19 de setembro de 2003, das 09h30min às 14h, recebendo um investimento de mais de R\$ 1 milhão para toda a sua execução.

Os pilares Disney foram introduzidos desde a fase da concepção do evento e permearam todas as atividades até sua finalização.

Um dos mais relevantes marcos foi a escolha de levar os convidados até as instalações da fábrica, alvo dos investimentos anunciados, para que os próprios verificassem todas as obras e modernidades aferidas em dois anos de trabalhos.

Mesmo sendo uma opção de maior risco e de intenso esforço, a organização de um evento *in loco*, nas dependências da empresa, foi considerado como um diferencial competitivo de transparência e ousadia.

Além disso rege a tônica das relações sociais que nada mais acolhedor de que o anfitrião receba em sua própria casa seus convidados, sendo esse gesto percebido como uma elevada confirmação de prestígio e da própria hospitalidade. Ao recebermos o outro em nosso ambiente estamos nos desprendendo de situações formais e possibilitando uma interação plena, com a abertura para a dádiva da reciprocidade, elemento já percebido como vital no âmbito empresarial.

O espaço escolhido para a viabilização dessa construção provisória foi uma área onde era realizada a estocagem da matéria-prima da fábrica (celulose), que

provisoriamente foi transferida para a parte dos fundos da empresa. Não sendo confundida essa adaptação como algo a ser camuflado. Quando recebemos o outro, no intuito de ofertar-lhes maior conforto e espaço precisamos em alguns casos remanejar objetos, no intuito de prover-lhes um ambiente mais acolhedor. Nesse caso, específico, a área seria utilizada para construir uma estrutura para que o evento acontecesse. Em um primeiro momento, alguns *decision-leaders* da empresa ficaram desconfiados dessa ação, não só pelo custo, mas principalmente pela operacionalidade mais complexa se por exemplo fosse comparada com a utilização de uma infra-estrutura já existente, que não fosse na fábrica. Nesse primeiro item, já pode ser percebido a inclusão das matrizes da Disney, sendo ampliada quando a persuasão permitiu que o grupo diretivo acreditasse nessa possibilidade.

Localizada em pleno coração da planta industrial, essa área permitia uma visão panorâmica da grandeza daquela unidade.

A estrutura climatizada, com piso elevado em 10 cm, revestido de forração, – com dimensões de 30m x 40 m - compreendia: *Foyer*, salão principal para acomodação dos convidados em mesas redondas para até 10 pessoas, palco para a cerimônia, sala vip, sala para crianças, sala para atrações musicais, sala para o mestre de cerimônias, toaletes químicos, cozinha e depósito. Porém essa extensão receberia apoio dos locais considerados como ponto de encontro em São Paulo. (ver anexo 01).

O número inicial de convidados previsto era de 500 pessoas, porém com a proximidade da data do evento e do engajamento dos colaboradores em noticiar o fato, a estimativa dobrou e o número contabilizado para a preparação de toda a estrutura, logística e *mise-en-place* foi de 1.000 pessoas.

A estrutura que foi construída demandou 20 dias de trabalho de uma equipe de mais de 50 profissionais, além de quatro visitas anteriores com engenheiros e arquitetos, responsáveis pela planta e o *lay-out* da mesma.

Para embutir na cultura organizacional que esse evento, considerado histórico para a companhia, ficasse sob os holofotes de um único departamento, foi criada uma comissão multi-funcional, com representantes de diversas células (diretoria, conselho, comercial, produção, florestal, recursos humanos, responsabilidade

social, marketing, suprimentos, tecnologia, transportes, tributário e segurança), que tornaram-se disseminadores das informações apresentadas pela área de Relações Públicas, que realizou toda a coordenação geral do evento (ver anexo 02), por meio de reuniões periódicas (quinzenalmente e semanalmente mais próxima a data do evento) e/ou por boletins informativos eletrônicos encaminhados sempre que existia alguma novidade ou fato relevante.

Essa iniciativa resultou em uma equipe ampla, diversificada e acima de tudo comprometida, transmitindo a todos crença que o sucesso do evento estava nas mãos de cada um dos colaboradores. Cada esforço seria somado visando a realização do evento, que não era de um departamento, de uma diretoria, mas sim de todos os funcionários da companhia.

Recepcionistas foram contratados para ações de apoio de palco e entrega de presentes (ver anexo 03), porém toda a tratativa como anfitriões foi desempenhada por mais de 190 colaboradores que foram escalados voluntariamente e alocados em diferentes posições na execução do evento (secretaria executiva, receptivos hotéis, estacionamento, guias nos micro-ônibus, sala de imprensa, sala vip, sala das crianças, salão principal, monitores internos, segurança e equipe coordenação geral).

A decisão de utilização do próprio *staff* funcional da Ripasa como receptivo em todas as comissões existentes no dia do evento, também foi um dos diferenciais apresentados, gerando uma empatia maior e um acolhimento singular e verdadeiro para com os convidados (ver anexo 04).

Todos os colaboradores que trabalharam no dia do evento eram facilmente identificados pela camisa amarelo com logomarca do acontecimento especial bordado em verde e azul, além do próprio crachá de identificação funcional. Como na Disney não existiu diferenciação entre os membros da equipe, independente de sua posição hierárquica na empresa. Todos representavam a empresa, como elementos únicos (ver anexo 05).

A própria possibilidade de tornar-se um verdadeiro anfitrião no dia do evento foi considerada uma ação que misturou orgulho e satisfação dos colaboradores, o que foi transmitida pelo sorriso natural e pelo clima de cooperativismo e responsabilidade dividida entre todos.

Outro fator essencial demonstrativo do quanto a empresa valorizava seu capital humano foi a realização de um evento similar ao organizado e oferecido ao público externo, no dia seguinte ao dia 19/09/2003. Dividido em três turnos para o atendimento a todo o escalonamento dos colaboradores, que atendem a operação 24 horas de funcionamento da empresa, esse evento interno, não só atendeu os colaboradores dessa unidade, a maior do grupo, mas disponibilizou também transporte de todas as outras unidades para os interessados em participar do acontecimento nesse dia.

Nessa programação o evento aconteceu às 08h, às 14h e às 17h e em seu roteiro cerca de 80% da programação foi igual ao do dia anterior.

Esse fato demonstrou aos colaboradores que os mesmos também eram fundamentais para o crescimento da empresa e que mereciam também serem alvos de um grandioso evento, incluindo a presença do diretor-presidente nos três turnos e de expressiva participação da diretoria.

Outra casualidade no evento interno é que no sábado, dia 20/09/2003, seria comemorado o dia do papeleiro, categoria profissional representativa do ramo da empresa. Uma outra retórica que também foi celebrada no evento interno.

Como a construção da estrutura modificou a rotina da fábrica e de seus funcionários, essa estratégia possibilitou uma maior receptividade aos inconvenientes ocorridos com essa ação, pois todos, sem exceção seriam alvos de tal propósito.

A solenidade do dia 19/09/2003 contou com a presença do excelentíssimo governador do estado de São Paulo, senhor Geraldo Alckmin, cujo cerimonial foi ajustado concomitantemente com a equipe do cerimonial do Palácio dos Bandeirantes, que em um primeiro momento descartou a presença da autoridade máxima do estado no evento, pois o aeroporto mais próximo em Campinas atrasaria muito a locomoção do governador.

A equipe gestora do evento conseguiu solucionar a questão providenciando a construção de um heliponto na fábrica, já que espaço livre existia.

A presença da autoridade incluiria ao evento um status de relevância no cenário estadual, de prestígio não só para a empresa, mas para todos os convidados.

Como o momento era solene, foi imaginado que a presença de uma orquestra sinfônica traria um magnetismo de gala ao evento. Razão pela qual foi convidada a Orquestra Sinfônica de Americana, ressaltando a valorização cultural local dos habitantes da cidade. A orquestra apresentou-se no início da solenidade, com a performance do hino nacional e posteriormente no serviço de almoço, com um repertório de composições de Heitor Villas Boas e Carlos Gomes (ver anexo 06)

O toque de brasilidade esteve presente em toda a conceituação do evento, já que a empresa é genuinamente nacional e fez questão de divulgar isso como uma grande virtude. No próprio slogan do evento : “Expansão 2003 – Ripasa Crescendo com o Brasil”, isso já foi evidenciado.

As cores da empresa, em tons de azul e verde, corroboraram para essa tematização, sendo usada em todas as peças de comunicação e sinalização do evento.

O serviço de *buffet* contratado em São Paulo montou um esquema de *catering* – atendimento fora de seu estabelecimento, no local indicado pelo cliente – e a escolha do cardápio também evocou as raízes gastronômicas brasileiras, homenageando as cinco regiões do país (ver anexo 07).

O serviço escolhido foi à francesa – no qual o garçom apresenta o *rechâud* e o próprio comensal serve a quantidade e as iguarias que pretende degustar – e o cardápio impresso oferecido a mesa foi levado como recordação (ver anexo 08).

O serviço de bebidas seguiu a mesma referência tupiniquim e ofereceu além de água mineral, sucos naturais de frutas tropicais e vinho nacional Casa Vadulga, safra.

O presente que foi distribuído ao término do evento também caracterizou-se como um forte signo do país. Foi entregue a todos os convidados um livro de arte com reproduções de Debret do período colonial brasileiro, organizado por Castro Maya (ver anexo 09) . Além do elemento cultural, o presente foi também representante do principal produto de manufatura da empresa: o papel.

Este também foi utilizado na confecção de um *cachepôt* de mesa (ver anexo 10) e da inspiração da cenografia de fundo do salão principal, composta de bobinas de papel, como se as mesmas estivessem saindo das máquinas e se projetando para frente do palco (ver anexo 11).

Inovações também fizeram parte do evento Expansão 2003 – Ripasa Crescendo com o Brasil surpreendendo aos participantes, além da própria construção do espaço sede do evento, o roteiro idealizado para o desenrolar do evento foi ousado inicialmente na logística, os participantes poderiam escolher dois pontos de encontros na cidade de São Paulo – um na zona norte e outro na zona sul. Para essa operação foram escolhidos dois hotéis – Novotel Center Norte e Hilton Morumbi. Os convidados previamente identificavam o melhor destino e no local eram recebidos com um café-da-manhã, pelos próprios colaboradores da empresa, que organizados em equipes foram os monitores dos grupos que optavam por utilizar dos transportes rodoviários oferecidos aos participantes.

Foram contabilizadas saídas distintas em ônibus executivo e vans, permanecendo até uma hora e meia depois do horário agendada, uma equipe para eventuais convidados que se atrasaram, comum em um dia como sexta-feira em São Paulo.

No trajeto até a fábrica, cerca de 130 km, equivalente a uma hora e meia, serviços de água, café e balas foram oferecidos pelos monitores, além de um seleção de entretenimento, alterando informações sobre a empresa (produção industrial, responsabilidade social, meio ambiente, políticas de exportação, segurança, portfólio de produtos, *etc*) e vídeos de cantores e cantoras da Música Popular Brasileira.

Ao chegarem no local, os convidados não saíam imediatamente dos ônibus, eram recebidos por outros colaboradores, que exerciam o papel de guia e os conduziam para um *tour* externo de apresentação de toda a planta industrial e em que áreas foram alvos dos investimentos, inclusive com as cifras empregadas em cada obra.

Os participantes que escolhiam utilizar-se de seu próprio automóvel ou outro meio de locomoção para chegar até o local eram recebidos por uma equipe de colaboradores e manobristas e eram agrupados em *vans* para realizarem o mesmo percurso dos demais convidados.

Após completarem esse trajeto, os convidados eram recepcionados em um amplo foyer com um *welcome juice* – serviços de boas vindas com sucos naturais (ver anexo 12).

Ao serem abertas as portas do salão principal, os convidados foram surpreendidos por um jogo de luzes nas cores azul, verde e amarela, ao som de Aquarela Brasileira.

Não existiu o serviço de *placement* – demarcação dos assentos com os nomes dos convidados – para que cada um escolhesse o lugar de sua preferência e companhia.

Ao optar pela linha diretora em vez da mesa diretora – sem o uso desse artefato, o palco ficou mais “*clean*”, ressaltando a presença das autoridades e da própria cenografia planejada e que de forma bastante diretiva era toda pontuada com o logotipo da empresa promotora, visando a fixação da marca não só junto aos presentes, mas também na mídia espontânea, com a propagação em filmagens e fotografias (ver anexo 13).

Após a execução do hino, o mestre de cerimônias (o jornalista Rodolfo Gamberini) convocou a atenção dos convidados e componentes da mesa para apreciarem o vídeo Ripasa Crescendo com o Brasil, no qual a edição de imagens da empresa e de toda a sua linha de produção florestal e industrial foram mescladas com imagens representativas da nação brasileira, proporcionando o primeiro momento emocionante do evento.

O auge da emoção aconteceu próximo ao término da solenidade, quando um coral de meninos e meninas entre 10 e 12 anos, moradores de diversas comunidades carentes de Limeira, que apresentaram uma performance com a música tema da campanha da Ripasa no ano de 2001, que foi um marco na companhia e na mente dos consumidores, intitulada Na Vida Cada um Tem o Seu Papel. O nosso é estar ao Seu Lado (ver anexos 14 e 15).

Ao mesmo tempo que a música era apresentada um grupo de mais 80 crianças adentrou no salão acompanhadas cada uma por um voluntário do programa Ripasa Cidadã, todos colaboradores da companhia, que exercem em seus horários livres, diversas ações de solidariedade. Nesse momento as crianças entregaram com a ajuda dos voluntários um peso de papel em prata com a imagem de parte da fábrica, acondicionada em uma sacola de veludo, referenciando a peça como algo de grande valor, não monetário, mas seu valor como marco e principalmente pela entrega (ver anexos 16 e 17).

Outro momento de forte emoção foi o descerramento da placa comemorativa do término da expansão. O material dessa placa por si só já apresentou um diferencial por ser em acrílico e não ter os tradicionais dizeres comum nesse tipo de solenidade (ver anexo 18). A opção foi a utilização de uma mensagem de efeito, que foi lida e veiculada nos dois telões disponíveis no salão. E a surpresa foi que o descerramento foi realizado pelo único sócio-fundador da empresa ainda vivo, com mais de 90 anos, os demais sócios já falecidos, foram representados por seus filhos (ver anexo 19).

Em um momento mais formal, o evento apresentou aos participantes um *tour* interno pelas dependências da fábrica, possibilitando a todos os participantes pudessem acompanhar o processo de produção do papel, sem sair de suas cadeiras. Foi editada uma fita cuja câmera era o próprio olhar do espectador e lhe possibilitou uma visita em tempo real, concluindo sua experiência em ter conhecimento de todas as melhorias e ampliações da fábrica, conforme anunciado anteriormente.

Mesmo assim o mestre de cerimônias anunciou que àqueles que tivessem interesse de conhecer *in loco* as dependências internas da fábrica, teriam a disposição monitores à saída do salão para lhes proporcionar essa vivência.

Cerca de 350 pessoas optaram por essa visita, após o serviço de almoço.

A saída do evento – com a logística de transporte invertida - os convidados liam em um outdoor uma mensagem de agradecimento a participação, que surpreendeu aos participantes pela rapidez em sua montagem, já que no momento de sua chegada, o outdoor era de boas-vindas.

Os comentários recebidos pós-evento foram inúmeros e até hoje os dirigentes recebem comentários sobre o acontecimento que tornou-se memorável na mente dos participantes. Meta planejada para ser alcançada baseada na economia das experiências.

Todos os convidados que estavam na lista de participantes do evento receberam após uma semana da realização da Expansão 2003 – Ripasa Crescendo com o Brasil nos seus endereços disponibilizados, um livro institucional da Ripasa, com tamanho diferenciado e com conteúdo privilegiando fotos, no intuito de ser percebido como um livro de arte.

Já os colaboradores que participaram do evento receberam de presente o peso de papel com a fachada da fábrica, juntamente com uma carta de agradecimento assinada pelo Diretor-presidente de Ripasa Celulose e Papel, na época, Sr. Osmar Elias Zogbi.

4.2- Pesquisa Qualitativa

Para embasar o quanto a participação dos colaboradores foi vital para que os objetivos do evento fossem plenamente atingidos, decidiu-se pela aplicação de uma pesquisa qualitativa, onde os entrevistados previamente escolhidos teriam maior liberdade de expressão e autonomia para recordar-se dos principais fatos inerentes ao projeto estudado.

Para uma orientação de conteúdo foi formatado um roteiro para esse estudo. (ver apêndice 01).

Foram cinco entrevistas individuais realizadas no segundo semestre de 2005 com os seguintes profissionais:

- Daniela Vieira, profissional de relações públicas, na época era assistente de Relações Públicas e acompanhou todo o processo, exercendo papel de destaque na comissão gestora do evento.
- Marisa Pasicznik, analista de meio ambiente, durante a execução do evento se engajou por completo na área de eventos, acompanhou também todo o processo, exercendo também papel de destaque na equipe gestora do evento.
- Edriano Barbosa, auxiliar de serviços administrativos, com o evento vivenciou inúmeras situações, demonstrando seu amadurecimento e projeção interna.
- Camila Benvenuto, hoteleira, na época com atuação profissional da área de recursos humanos, com

responsabilidade da operação de viagens e transportes, ocupou papel importante de coordenação da operação de logística de transporte e hospedagens.

- Nilson Mendes Cardoso, superintendente de marketing e vendas, representante do conselho diretivo da empresa. Nesse estudo representa o promotor.

Visando criar uma melhor compreensão da proposta da pesquisa, inicialmente foi apresentado a todos o foco do trabalho, com uma pequena síntese dos objetivos do mesmo.

4.2.1 – Comissão Gestora

Daniela Vieira, era na época, assistente direta da líder do projeto e construiu com a equipe o esboço do evento, transformando-o em um orgulho não só para a empresa.

Sua descrição sobre o evento merece ser integralmente relatada:

“... foi um acontecimento 100% baseado no encantamento das pessoas que seriam convidadas para participarem... é atípico um evento que foi criado para acontecer em uma fábrica ... que uma estrutura montada em poucos dias... que ficou perfeita, um cenário perfeito... todos os convidados saíram surpresos”.

As gafes existiram é claro... mas os convidados não perceberam, pois o encantamento era total, continuou Daniela Viera. Ela lembrou de pontos considerados desfavoráveis no planejamento:

- A falta de tempo, um cronograma curto para tantas ações, tantos detalhes;
- A posição geográfica da fábrica, que demandou maior zelo na operação de deslocamentos, tanto dos fornecedores quanto dos convidados.

Quando questionada sobre a questão do sonho, ela é taxativa que jamais

deveremos abrir mãos dele, pois é possível realizá-lo, ainda mais, se podermos contar com a ajuda de outras pessoas.

Com relação aos pontos positivos, ela destaca que o comprometimento de toda a equipe foi algo supremo, assim como a liderança da responsável pela mesma.

“... o incentivo que cada um recebeu, fez com que todos se sentissem fortes... no melhor estilo nós somos poderosos, nós podemos realizar”.

A curiosidade, segundo Daniela, de entender o outro, suas necessidades, seus anseios são vitais para a excelência de um evento. No caso da Ripasa, esse conhecimento era indicador na linha de superar as expectativas.

Como pontos positivos na execução do evento, no dia de sua realização, Daniela Vieira lembrou das sincronias das diversas tarefas desempenhadas por muitos colaboradores, que desempenharam de forma irretocável suas tarefas.

“... em momentos de aperto, quando uma pessoa estava sobrecarregada, respondendo por uma série de tarefas, era imediato o apoio dos colegas, no melhor espírito de equipe... era algo que contagiava”.

Ela lembrou que o sucesso jamais poderá ser de uma única pessoa, ele é construído por várias pessoas, por uma equipe e o evento é um exemplo disso.

Daniela Viera reforça que a palavra chave desse evento foi o encantamento.

“... no evento foram inseridos aspectos técnicos, profissionais e emocionais...o coral das crianças conseguiu sensibilizar a todos... os convidados não imaginavam um evento assim... pensavam que ia ser um evento para ampliar contatos, comum, porém eles perceberam que eram parceiros e que estavam comemorando juntos com a Ripasa em mais um passo de prosperidade empresarial”.

Ela ainda alegou que ao receber em sua “casa”, a Ripasa demonstrou sua transparência, criando laços ainda mais fortes não só com os clientes, mas também com seus funcionários.

“... os colaboradores estavam muito bem intencionados, pois sabiam exatamente o que se esperavam deles... desde o início a curiosidade deles abriu portas para essa perfeita sintonia... além disso a realização de um evento nos mesmo moldes no dia seguinte para o

corpo funcional da empresa foi uma forma de valorizar a prata da casa”.

Os colaboradores da empresa estavam envolvidos e isso resulta em um poder inabalável de conseguir realizações, como foi conseguido com o evento, declarou Daniela Vieira. As pessoas podem transformar um ambiente único, só precisam sentir que seu trabalho é importante para isso.

“... o evento demonstrou de uma forma explícita o sucesso de uma união com acionistas, funcionários, terceirizados ... a forma que decidimos apresentar isso ao mercado não foi algo criado, foi algo trazido de um case empresarial admirado, só que adaptamos as nossas necessidades, a nossa cultura... essa receita não é mágica, está a disposição de todos... basta seguir o sonho, ter fé, ser ousado e colocar as mãos na massa”.

Daniela Viera não encontra-se mais no quadro funcional da Ripasa desde o final de 2004, mas atuando em outra empresa já está disseminando esses conceitos em seu trabalho, enfatizando que as lições só realmente são válidas quando as aplicamos em nosso cotidiano.

Marisa Pasicznik é uma profissional especialista em meio-ambiente, mas com uma elevada taxa de curiosidade que facilitou sua atuação como integrante da comissão organizadora, desenvolvendo um apurado senso crítico e colaborando de forma intensa no planejamento e execução do projeto da Ripasa.

“... uma série de pequenos detalhes que somados tornaram-se o todo diferente do evento”.

Ela, ainda acrescentou que esse fato torna-se um diferencial, pois as pessoas não estão acostumadas com esse tipo de preciosismo nos mínimos detalhes.

Quanto questionada sobre os principais pontos de destaque da organização do evento, Marisa Pasicznik comentou que:

- A formação de grupos heterogêneos e sub-grupos de trabalho, tendo pessoas chaves com autonomia de decisão, facilitando a rapidez na tomada de soluções;
- O intercâmbio das informações;

- A escolha de fornecedores capacitados, com muito *know how* consolidado por anos de experiência;
- Uma incansável avaliação clara de todos os detalhes, visualizados ainda na concepção;
- O fato sorte, mesmo tendo planejado possíveis variáveis como condições climáticas, planos de contingências para situações não esperadas, imponderáveis, mas que se ocorressem poderiam eliminar o brilho do evento.

“... outra característica surpreendente do evento é que os convidados eram recebidos por verdadeiros anfitriões ... em muitos eventos você não se sente como convidado, você se sente como um intruso... não são recebidos por anfitriões... muitas vezes fica perdido, isolado... sem atenção... “.

O evento da Ripasa apresentou essa característica não só para convidados, mas também para os fornecedores e participantes das atrações, com montagens de *lounges* específicos com alimentos, bebidas e local para descansar. Até mesmo os motoristas de vários convidados foram prestigiados com a oferta de tendas para descanso e lanches à vontade.

Quando abordada sobre os pontos pouco favoráveis na organização do mesmo ela comentou:

“... algumas decisões por parte da diretoria foram demoradas... e o não fechamento da lista de convidados, pois no intuito de ganhar agilidade, no dia do evento não pudemos avaliar quem realmente esteve lá... porém esses pontos não interferiram no evento... não geraram insatisfação, mas pela minha percepção perfeccionista...”.

Especificamente sobre o dia do evento, ela ressaltou que o receptivo, o atendimento aos convidados desempenhados pelos colaboradores demonstraram que realmente todos estavam se sentindo muito bem em recebê-los.

“... a concepção do evento foi idealizada de uma forma carinhosa... as pessoas nem associavam o evento como um evento de empresa... os convidados se surpreenderam pelo tratamento zeloso, afetuoso... um jeito diferenciado na tratativa... foram tratados como seres humanos antes de serem convidados, clientes...”.

O evento tem que contemplar não só o racional, mas também o emocional, concluiu Marisa Pasicznik.

4.2.2 – Colaboradores

Um dos mais atuantes profissionais que trabalharam no evento Expansão 2003 – Ripasa Crescendo com o Brasil conseguiu com muito sacrifício terminar o supletivo e tem como principal virtude profissional ser um colega compromissado, quando lhe é permitido, ou seja, quando recebe orientações e treinamentos pontuais.

Edriano Barbosa teve uma atuação inesquecível no evento. Seu papel era ficar disponível para atender a equipe gestora. Ele não tinha tarefas a cumprir, previamente estipuladas, porém estava informado de todo o planejamento e sua boa vontade lhe rendeu essa função.

O Cerimonial do governador acabou impedindo que a líder da equipe gestora acompanhasse o diretor-presidente da Ripasa na recepção ao governado no heliponto e sem pestanejar, ela convocou o Edriano para o papel. Em um primeiro momento, ele ficou assustado com a incumbência, mas a gestora lhe explicou o que deveria ser feito e acrescentou que tinha total confiança nele. Isso o deixou mais confiante e o incentivou a desempenhar com excelência sua tarefa, mesmo ao sofrer um pequeno acidente, ele superou o fato, lembrando que todos estavam contando com sua cooperação e ele não podia desapontar ninguém.

Ao descrever o evento, Edriano Barbosa declarou que:

“... eu fiquei muito cansado ... mas o evento foi muito legal... principalmente quando tive a oportunidade de ficar ao lado do governador... me senti valorizado... importante mesmo”.

Ele destacou que a organização do evento foi o ponto mais positivo e que aprendeu muito com todo o processo de planejamento.

Outro ponto salientado por Edriano é a crença que todos tinham que o evento daria certo.

“... quando a gente acredita a gente vai até o fim... com força de

vontade a gente supera limites, barreiras...”.

Na execução do evento, ele relata que todos estavam tão envolvidos na realização do mesmo e tinham consciência que mesmo que alguma coisa não estivesse adequada, isso não deveria ser transmitido aos convidados. Esses estavam ali para receber o melhor.

“... a equipe toda estava sintonizada ... o trabalho em equipe é muito importante... eu buscava sempre apoiar meus colegas.”

Edriano Barbosa ressaltou que o encantamento ocorreu por parte não só dos convidados, mas também dos colaboradores que trabalharam no evento.

“... no evento eu encontrei um antigo chefe meu que era convidado, e ele comentou que ele nunca tinha estado em um evento tão maravilhoso... eu fiquei mais feliz com isso”

Nesse momento, o entrevistado deixou transparecer que sua satisfação foi ampliada ao receber esse *feedback*.

Ele comentou também que os momentos mais emocionantes do evento em sua opinião foram: a apresentação do coral e a homenagem ao Sr. Abraão Zarzur, como fundador da empresa.

“... é claro que eu queria ser convidado desse evento... mas meu papel era de colaborador... e eu dessa forma eu me realizei.”

Essa sentença pode ser analisada como uma forma de crescimento que o colaborador obteve com sua experiência no evento, uma demonstração que realmente todos ganham.

“... eu não esqueci do evento posterior que eu ganhei em forma de agradecimento... foi a primeira vez que fui a um espetáculo de teatro... era da Disney... era tudo tão bonito... era o que eu sempre ouvi... era o que nos foi transmitido... como ficou o evento da Ripasa”.

A líder da equipe presenteou os colaboradores diretos que participaram do evento Expansão 2003 – Ripasa Crescendo com o Brasil - com um ingresso para o musical A Bela e a Fera, encenada no Teatro Abril. Todo o grupo se reuniu, dessa

vez como convidados e juntos apreciaram um renomado espetáculo produzido pela Disney. Uma forma de agradecimento, simbolizado por um momento de fantasia pura.

Outra colaboradora entrevistada Camila Benvenuto ao ser questionada sobre como descreveria o evento em questão declarou que:

“... foi uma oportunidade excelente de aprendizado para mim ... todos os clientes estavam surpresos... estavam encantados com o evento... eles não imaginavam o que poderíamos lhe proporcionar”

Ela comentou que esse evento começou como sendo um sonho de algumas poucas pessoas e logo ele também já era um sonho coletivo e isso foi um elemento fundamental para que ele realmente acontecesse, com o sucesso que teve.

“... a comissão organizadora deixou todos muito bem informados... todos se empolgavam com o projeto... e também com o tratamento recebido”.

Foi um desafio que todos compraram como sendo de cada um. Isso permite uma fortificação de toda a crença.

Quando indagada sobre um ponto desfavorável, Camila Benvenuto, teve dificuldades em lembrar de algo que pudesse considerar como sendo fator negativo do evento.

“... talvez a postura de alguns diretores e gerentes... que agiam como se fossem convidados e não anfitriões...”.

Particularmente o evento deixou a entrevistada tão entusiasmada que ela ingressou no ano posterior em um curso de especialização em administração e organização de eventos, buscando aprimoramento e novos horizontes.

Atualmente, Camila Benvenuto presta serviços de organização de eventos internacionais para a Embratur, no exterior.

4.2.3 – Promotor

Ao ser indagado para que descrevesse o evento Expansão 2003 – Ripasa

Crescendo com o Brasil, o Sr. Nilson Mendes Cardoso, deixou transparecer sua satisfação, ao sorrir no início de sua oratória, como se estivesse relembando um momento muito especial e em sua fala isso foi demonstrado.

Segundo Nilson Mendes Cardoso:

“O projeto de expansão ocorreu quando a empresa estava consolidando sua imagem, diversificando sua linha de produtos e apresentando um modelo novo de gestão. E o investimento de US\$ 250 milhões na época foi considerado um dos maiores da época, em um momento que a economia encontrava-se estagnada. A conclusão do mesmo precisava ser anunciada, oficializada...a Ripasa estava renovada, mais moderna e competitiva”

Ele também reforçou que muitos clientes do relacionamento da empresa já tinham algumas dessas informações, mas necessitavam ampliar esse raio de propagação em uma ação aglutinadora, que permitisse essa difusão de mensagens.

“Em um primeiro momento, o diretor-presidente da companhia na época, Sr. Osmar Elias Zogbi, mostrou muito receio na realização de um evento, conforme a proposta recebida”

Essa confissão é uma demonstração que a crença em um projeto ousado é vital para que se consiga persuadir àqueles que ainda não estão convencidos de sua possibilidade de sucesso. E no caso desse evento a persuasão, o convencimento demorou cerca de três meses, para que a diretoria acenasse para que o projeto prosseguisse.

Posteriormente, o próprio entrevistado confessou ter o mesmo sentimento de medo apresentado pelo Sr. Osmar Elias Zogbi, já que a empresa nunca tinha investido em um evento desse porte, com tamanha ousadia de operação.

O Superintendente de Vendas e Marketing da Ripasa abordou que a figura de Walt Disney – considerado um homem visionário, repleto de idéias e sonhos, certamente não poderia imaginar que a partir de um esboço no papel, ao criar o Mickey Mouse, surgissem tantos outros mega projetos.

Indagado sobre a questão do sonho, ele respondeu que:

“... transportando os sonhos para o cenário corporativo...eu acredito que eles devam constantemente serem alimentados... nós realmente não temos como mensurar a dimensão que conseguimos...”

Ele acrescentou que os sonhos são necessários para que a empresa seja sempre impulsionada rumo a novas conquistas.

Como pontos de destaque na organização do evento analisado ele considerou as seguintes ações:

- O compartilhamento de todos, sem exceção, da visão dos resultados que a empresa buscava com a realização do mesmo – segundo sua ótica isso foi fundamental;
- O enorme zelo no detalhamento de cada item... surpreendendo todos pelo preciosismo nos mínimos detalhes e gerando encantamento nos convidados pelo perfeccionismo percebido;
- A integração dos colaboradores, com esclarecimentos que criaram uma sintonia única, minimizando falhas;
- E um evento com a nossa cara, conseguido pela participação dos colaboradores.

Ele também ressaltou o *benchmarking* realizado em dois eventos que antecederam ao da Ripasa – um da Votorantim e outro da Copersucar (as empresas acima citadas não autorizaram a divulgação do material com anexo) – com propostas similares de operação, mas que não chegaram na fase de encantamento, pela ausência de um gestão voltada para essa premissa. Com essa ação ele deduz que a curiosidade inicial em conhecer outros eventos, facilitou a execução do evento da Ripasa, promovendo um aperfeiçoamento no fazer, na realização.

Como pontos desfavoráveis na organização do evento, o superintendente disse:

“... dificilmente eu conseguiria detectar pontos negativos... não, eu não consigo detectar... se que tivesse que organizar um novo evento eu não faria nada diferente... não teria nenhum reparo a fazer”.

Em um momento, ele ressaltou que o evento lhe trouxe um ensinamento profissional:

“... a partir do momento que tomamos a decisão de fazer um

evento com aquela grandiosidade, nenhum de nós aceitava algo menor... pensei até em que deveríamos construir algo mais contido, mas logo refleti melhor e percebi que ao criarmos um projeto, um ideal, devemos seguir em frente... sem concessões ... lógico que calçados em uma esfera realística, com cuidado... isso diferencia os profissionais idealizadores daqueles realizadores... isso é obtido quando acreditamos em nossos projetos”.

Em função dessa resposta, indagou-se o que ele consideraria como os principais pontos na execução de evento:

- O fato de todos os envolvidos terem real noção dos papéis que estavam desempenhando, transmitindo segurança aos presentes, estavam todos cientes de suas funções, felizes, o sorriso era verdadeiro e a tranquilidade era vivenciada em todo o ambiente;
- Para os imprevistos, existia um plano de contingência – que não foi utilizado.

Ele também reforçou que além de um projeto tecnicamente correto, a emoção imperou entre todo o *staff*, que tinha orgulho de apresentar sua empresa, construída por todos que estavam no evento trabalhando.

Mais uma vez indagado sobre pontos desfavoráveis, dessa vez na ótica da execução do evento, ele mostrou-se incapaz de levantar respostas para essa pergunta:

“... o fato que eu me lembro está relacionado a minha própria pessoa ... eram tantas pessoas convidadas... que eu não consegui me relacionar com todos... isso deixou uma frustração... mas... nada relacionado com a execução...”

Ele mencionou que:

“... eu nunca tinha ouvido em um evento empresarial como esse coisas do tipo eu não consegui segurar as lágrimas, fiquei com um nó na garganta quando as crianças cantaram... e isso tudo não foi gratuito, foi um envolvimento mais emocional, que caracteriza nossa cultura corporativa”.

Para completar esse pensamento, ele considerou que o evento foi um marco na história da empresa, por sua perfeição, por seu charme de toda a fluidez, por

receber calorosamente bem todos os convidados, não por exigência, mas por real prazer, por uma filosofia empresarial, muito similar a da própria Disney.

E isso é um grande mérito para todos da Ripasa, concluiu Sr. Nilson Mendes Cardoso.

Ao ser apresentado a célebre frase de Disney, ele expressou a seguinte reação:

“... essa sentença sintetiza a cultura deles e sintetiza também porque a gente teve tanto êxito nesse evento... o sonho de fazer um grande evento... ele se ajustava as crenças e valores de uma nova Ripasa ... tivemos a ousadia de fazer o evento por conta própria... um ponto de fragilidade... apenas uma pessoa tinha esse *know how*... e percebia o quanto ela estava sobrecarrega... mas a partir do momento que ela contagiou as outras pessoas isso seria facilitado... o fazer do evento... essa estruturação regida por valores tão sólidos que uma organização deve ter e nós como pessoas, como líderes de outras pessoas, também devemos cultivar”.

Ao final, ele com o semblante extremamente sereno, diferente do início da entrevista, agradeceu pela oportunidade de reviver um momento tão importante... ou como ele próprio definiu, tão mágico.

Considerações Finais

Trabalhar com pessoas visando atender pessoas. Essa seria a principal tônica resumida sobre a atividade de eventos.

A constante busca pelo aperfeiçoamento incita o conhecimento de técnicas e mecanismos que possibilitem a obtenção de resultados que superem as expectativas, já que estamos vivendo a era na qual já não nos basta simplesmente satisfazer o outro, mas sim superar sua prévia idealização, sedimentada de forma abstrata, mas que o conduz a comprovação de cunho realista.

A riqueza de dados e informações existentes mundialmente permite acelerar o processo de *benchmarking*, que muitos julgam estar relacionado com falta de criatividade, sem lampejos de genialidade. Considero, sua utilização, uma demonstração de sagacidade, da mais pura visão estratégica de elevada inteligência, pois prova convincentemente, uma percepção aguçada no eixo social, uma generosidade em admitir humildemente que não somos onipotentes, a ponto de nos enganarmos como sendo inventivos, que criaremos algo que nunca ninguém se quer imaginou.

O *benchmarking* deve ser sempre estimulado porque possibilita crescimento, desperta maior sensibilidade, reforça conceitos e manifesta a aplicação de um raciocínio lógico. Isso tudo de forma nada mecanicista, ao contrário, pois quem é o motor dessa engrenagem é o próprio ser humano.

Sua valorização no trabalho de eventos precisa ser categoricamente alardeada, projetada, aplicada e instigada, pois em tempos contemporâneos agressivamente pautados pela diferenciação, são esses os caminhos para o alcance de uma maior permanência na mente dos convidados, em um período onde o descarte já se tornou compensatório como explicação do contexto da vida moderna.

A prática de agir com superficialidade domina as relações sociais, porém é perceptível, um movimento obstativo a essa predominância. Estamos nesse início do século XXI refletindo sobre o rumo que nossos relacionamentos estão sendo

conduzidos.

A intensidade da retomada dos estudos da hospitalidade demonstra de forma empírica esse momento, no qual há ações até nostálgicas, de puro resgate de uma compreensão que as pessoas diferentemente de suas criações tecnológicas são elementos sinestésicos, inter-dependentes, que necessitam ser acolhidos, estabelecer trocas, serem prestigiados por suas particularidades, por suas referências de vida, por seus valores, que não os monetários, mas sim por àqueles que estão na essência da humanidade.

Não posiciono esse acontecimento diretamente conectado ao purismo romântico da prática da teoria da reciprocidade. A esfera global que participamos é regida por uma ordem econômica, por uma doutrina capitalista, representada pelas corporações que visam servir a sociedade, gerando dividendos, não só sociais, mas principalmente financeiros.

A rejeição é exatamente à proliferação de relacionamentos alicerçados em ligações artificiais. Uma empresa tem metas transparentes – ou pelo menos deveria ter – assim como os diversos públicos que interagem com ela. Cientes disso pode-se construir uma relação muito mais agradável, mais generosa com nossa própria natureza, nossa origem.

A Walt Disney Company há muito desenvolve esse tipo de relacionamento. Sendo uma empresa de capital aberto, com ações disputadas nas bolsas de valores, precisa gerar resultados financeiros para continuar realizando investimentos, para permanecer como opção lucrativa para os acionistas e obviamente para manter-se operando no mercado.

A cultura corporativa do grupo foi inicialmente fundamentada em valores singulares de um homem, que de forma empreendedora, possuía a sabedoria de que jamais a desenvolveria se a mesma ficasse restrita em sua mente ou em um quadro a entrada de sua empresa.

A disseminação desses valores, dos objetivos entre todos os profissionais que faziam ou iriam fazer parte dessa organização tornou-se algo obsessivo, permitindo a formação de uma equipe muito bem informada para onde deveriam estar focando seu trabalho.

Um dos elementos considerados essenciais para os resultados obtidos com o

evento Expansão 2003, pela ótica unânime dos entrevistados, foi a preocupação de tornar comum a uma ampla parcela dos colaboradores da empresa o que estava sendo projetado, com quais objetivos e principalmente fomentando uma agregação de todos em prol das metas estipuladas pela organização.

Uma referência à hipótese relativa a hospitalidade interna, que foi determinada como propulsora da hospitalidade ofertada aos convidados, apresentando-se como uma espécie de reflexo.

Quando temos a ignorância suprida pela transmissão de informações, simplesmente nos dedicamos a realizar, a fazer nossas tarefas com elevado comprometimento, pois a responsabilidade foi compartilhada, nos sentimos realmente um integrante, um membro conectivo de um ideal.

Esse propósito em sua remota perpetuação era algo do imaginário, nada concreto... podendo até significá-lo como um sonho.

Sonhos que são inerentes à vida humana, são necessários para uma saudável trajetória pessoal e profissional. Eles preenchem um vazio, possibilitam encontrar soluções, respostas. Revelam nossos mais íntimos desejos, ocultados por padrões e/ou convenções sociais.

Excitam a ousadia de ultrapassarmos o que é admitido, alterando paradigmas e vislumbrando o novo revisado.

A crença em si, em nossos projetos é vital para que possamos nos mover no sentido oposto. Torna-se uma força que literalmente pode ultrapassar as convencionalidades, os receios, as políticas, os desrezos e outras dificuldades.

Esse fluxo não termina no realizar, esse é a concretização de todo um planejamento, que estará sendo constantemente retroalimentado, tornando-se contínuo.

Em resposta automática a problemática proposta nesse trabalho, foi ratificado que não existe nenhum pilar mais importante que outro. Todos são necessários para a existência do sistema de gestão estudado. Se existir maior predileção por um, sujeita-se o risco de termos alicerces desiguais, cambaleantes, sem fixação linear. Como processo, todas as ações estão ligadas e para atingir os resultados esmerados, todas, sem exceção devem ser concluídas, com o mesmo afinho e

determinação.

Em eventos, na hospitalidade, na Walt Disney e em todas as empresas espera-se continuidade, perpetuação, seja de uma ocasião, de uma interação ou de um negócio. Em todas as esferas o elemento humano estará ou sendo o emissor ou o receptor, como no processo de comunicação, os papéis serão invertidos no *feedback*. Com esse momento pode-se analisar o que deve ser mantido, o que precisa ser revisto ou o que não é mais correlato com a demanda.

Perfeição é algo inexistente, razão pela qual o alvo das ações deverá ser sempre sua maior proximidade. Pode-se em um evento ter perfeição sob a ótica dos convidados, ou dos fornecedores e até mesmo do promotor. Mas nos bastidores, há leituras que favorecem a compreensão que falhas ocorreram, porém que foram tão controladas com profissionalismo que se quer ecoaram entre outros públicos. Essa é uma meta que os organizadores de eventos devem ter em mente e compartilha-la com todos os demais membros de sua equipe.

Um dos entrevistados (Nilson Mendes Cardoso) utilizou-se de forma espontânea uma correlação do evento Expansão 2003 com os princípios Disney:

“...essa sentença sintetiza a cultura deles e sintetiza também porque a gente teve tanto êxito nesse evento... o sonho de fazer um grande evento... ele se ajustava as crenças e valores de uma nova Ripasa... tivemos a ousadia de fazer o evento por conta própria... um ponto de fragilidade... apenas uma pessoa tinha esse *know how*... e percebia o quanto ela estava sobrecarregada... mas a partir do momento que ela contagiou as outras pessoas isso seria facilitado... o fazer do evento... essa estruturação regida por valores tão sólidos que uma organização deve ter e nós como pessoas, como líderes de outras pessoas, também devemos cultivar”.

Não é porque há uma relação profissional balizada por uma moeda, que devemos deixar que nosso lado humano seja diminuído, seja postergado. A prática de oferecer ao outro nosso melhor não deve ser limitada a alguns poucos registros pessoais ou familiares. A hospitalidade deve ser uma constante, presente em todas as oportunidades que nos são apresentadas. No mundo corporativo há uma indispensabilidade latente de seu emprego, principalmente no que diz respeito ao seu público interno, colaboradores.

Essa atuação será reproduzida sim nos outros públicos, pois a origem das relações parte dos colaboradores, que diante do quadro vivenciado ou recebido, serão condutores dessa cultura. Ser essa hospitaleira ou não é o fator decisório atualmente para a permanência no mercado.

O estilo Disney é apenas uma das possibilidades de gestão disponível para estudos e análises. Certamente possui deficiências e estigmas não contemplados nesse trabalho, pois não era esse o enfoque almejado, mas agrega características que o dignificam como uma referência, sobretudo pela tradição e história evolutiva de mais de 75 anos acompanhando as tendências e as escalas de progresso humano, com uma atuação “glocalizada”- pensando globalmente e agindo localmente.

Ao integrar a atividade de eventos com a hospitalidade orientada no estilo Disney de gestão foi pretendido demonstrar sua possível aplicabilidade, nada utópica. A própria formatação do projeto foi influenciada pelas condicionantes dos pilares estudados: sonhar, acreditar, ousar e fazer.

O ineditismo do tema apresentou inicialmente muitos questionamentos sobre sua amplitude e o seu foco corporativista em alguns momentos era pouco estimado pela academia, sendo posteriormente essas orientações revogadas pelo desenvolvimento do trabalho científico.

A paixão pelos temas propostos foi controlada com o profissionalismo exigido para a confecção de um mestrado, sendo esta bastante útil quando o surgimento de empecilhos, dúvidas e desânimos naturais no decorrer do desenvolvimento do trabalho.

A própria metodologia de observação participante do acontecimento demandou uma retórica de estar envolvida, mas não a ponto de persuadir nos resultados avaliados.

Ao formatar esse texto reflexivo sobre as ponderações mais atenuantes desse estudo, chega-se ao derradeiro estágio do elaborar, do fazer, segundo o estilo Disney.

Porém como o mesmo não se finda, esse estudo propõe-se a contribuir para que novos pensadores e pesquisadores sejam atizados para focarem seus esforços na construção de modelos de gestão, plausíveis de serem aplicados em qualquer

segmento, área ou atividade, no qual sua tonicidade seja sempre a valorização do elemento humano, pois somente ele é capaz de sonhar, acreditar, ousar e fazer.

Referências Bibliográficas

ALLEN, Johnny. **Organização e Gestão de Eventos**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

BOORSTIN, Daniel. **The Image: A Guide to Pseudo-Events in America**. New York: Vintage Books, 1992.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **Hospitalidade. Coleção ABC do Turismo**. São Paulo: Editora Aleph, 2004.

CANTON, Antonio Marisa. **Eventos – Ferramenta de Sustentação para as Organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Roca, 2002.

CAPODALGI, Bill. **O Estilo Disney**. Bill Capodolgi e Jackson Lynn – tradução Ernesto Yoshida. São Paulo: Makron Books, 2000.

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COBRA, Marcos. **Marketing: Magia e Sedução**. Marcos Cobra & Áurea Ribeiro. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2000.

CONNELLAN, Tom. **Nos Bastidores da Disney**. Tradução Marcelo Borges. São Paulo: Triunfo, 1998.

COX, Harvey. **A Festa dos Foliões**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1974.

CULLEN, Noel C. **Team Power - Managing Human Resources in the Hospitality Industry**. New Jersey, EUA, Prentice Hall, 2001.

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução a Psicologia**; tradução Auriphebo Berrance Simões e Maria da Graça Lustosa; revisão técnica Antonio Gomes Penna. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti (Org.). **Hospitalidade: Cenários e Oportunidades**. Ada de Freitas Maneti Dencker e Marielys Siqueira Bueno (organizadoras). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DERRIDA, Jacques. **Anne Dufourmantelle convida Jacques Derrida a falar da Hospitalidade/ Jacques Derrida [entrevistado]; Anne Dufourmantelle**; tradução de Antonio Romane; revisão técnica de Paulo Ottoni. São Paulo: Escrita, 2003.

DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade/**

Suely Ferreira Deslandes, Otávio Cruz Neto, Romeu Gomes; Maria Cecília de Souza Minayo (organizadora). Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

DIAS, Célia Maria de Moraes (Org.). **Hospitalidade: Reflexões e Perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002.

DILTS, Robert B. **A Estratégia da Genialidade**. São Paulo: Summus, 1998.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: O Homem**. Tradução de Maria Lúcia L. Rosa. – São Paulo: Nobel, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Fator Humano e Desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre Administração**/ tradução de Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

FLANDRIN, Jean-Louis. **História da Alimentação**. Sob a direção de Jean-Louis Flandrin e Massimo Montanari: [tradução de Luciano Vieira Machado, Guilherme J. F. Teixeira] – São Paulo: Editora Estação Liberdade, 1998.

FONTANELLE, Isleide A. **O nome da Marca: McDonald's, Fetiche e Cultura Descartável**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

GASTAL, Susana. **Turismo, Imagens e Imaginários**. São Paulo: Aleph, 2005.

GIACAGLIA, Maria Cecília. **Organização de Eventos: Teoria e Prática**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GREENE, Katherine e Richard. **The Man Behind The Magic - The Story of Walt Disney**. Estados Unidos: Viking Penguin, a division of Penguin Books USA Inc. 1998.

GOBÉ, Marc. **A Emoção das Marcas: conectando marca às pessoas**. Tradução de Fulvio Lubisco. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GODBOUT, Jacques T. **O Espírito da Dádiva**. Em colaboração com Alain Caillé. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

GODOLIER, Maurice. **O Enigma do Dom**; tradução Eliana Aguiar. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

GUERRIER, Yvonne. **Comportamento organizacional em Hotéis e Restaurantes**. Tradução Lenke Peres – São Paulo: Futura, 2003 (reimpressão).

HOYLE JR, Leonard H. **Marketing de Eventos - Como Promover com Sucesso Eventos, Festivais, Convenções e Exposições**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo, Editora Atlas, 2003.

KOTLER, Philip (Org.). **Marketing de Serviços Profissionais**. Philip Kotler, Thomas Hayes, Paul N. Bloom – segunda edição. São Paulo: Editora Manole, 2002.

LASHLEY, Conrad. **Em Busca da Hospitalidade: Perspectivas para um Mundo Globalizado**. Conrad Lashley e Allison Morrison (orgs.); tradução de Carlos David Szlak. Barueri, SP: Manole, 2004.

LIMA, Suzana Maria Valle (Org.). **Mudança Organizacional – teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços: Marketing e Gestão** – Christopher Lovelock e Lauren Wright; tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Mauro Neves Garcia. São Paulo: Saraiva, 2004.

KELLER, Kevin Lane. **Gestão Estratégica de Marcas** – tradução Arlete Simille Marques. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. Tradução Vinícius Figueira – quarta edição. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MATHIAS, Marlene. **Organização de Eventos: Procedimentos e Técnicas**. Segunda edição. São Paulo: Editora Manole, 2002.

MEIRELLES, Gilda Fleury. **Tudo sobre Eventos** – São Paulo: Editora STS Publicações e Serviços Ltda, 1999.

MULLER, Diane Disney. **A História de Walt Disney - Tal como foi relatada a Pete Martin** – tradução de Paulo Nasser – Casa editora Vecchi Ltda, Rio de Janeiro, ano de publicação não mencionado.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional** – tradução Vinicius Figueira – quarta edição. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NADER, Ginha. **Walt Disney: Um Século de Sonho – volumes I, II e III** – São Paulo: editora Senac SP, 2001.

NAKANE, Andréa- **Técnicas de Organização de Eventos**. Rio de Janeiro: IBPI Press, 2000.

NIELSEN, Christian. **Turismo e Mídia: O Papel da Comunicação na Atividade Turística**. São Paulo: editora Contexto, 2002.

NICHOLS, B. **Gerenciamento Profissional de Eventos**. Tradução Milena Carvalho, primeira edição brasileira, traduzida da segunda edição norte-americana (1989). Fortaleza: ABC Fortaleza, 1993.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: Fundamentos da Nova Empresa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Entretenimento, uma crítica aberta**. São Paulo:

Editora Senac SP, 2003.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Tradução Mônica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SLATER, Robert. **Liderança de Alto Impacto**. [tradução Julio Bernardo Ludermir] – Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

SMITH, Dave. Disney – **The First 100 Years** – Updated Edition- Dave Smith & Steven Clark. New York, Disney Editions, 2002.

STEWART, James B. **Disney War**. New York: Simon & Schuster, 2005.

STRONG, Roy. **Banquete**. São Paulo: Editora Jorge Zahar, 2004.

VISSER, Margaret. **O Ritual do Jantar: as origens, a evolução, excentricidades e significado das boas maneiras à mesa**. [tradução Sônia Coutinho. – Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

WATT, David C. **Gestão de Eventos em Lazer e Turismo**. [tradução Roberto Cataldo Costa] Porto Alegre: Bookman, 2004.

ZANELLA, Luiz Carlos. **Manual de Organização de Eventos – Planejamento e Operacionalização**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2003.

Reportagens:

Entretenimento – Revolução nos Negócios- Revista Exame – edição 837 – ano 39 – 02 de março de 2005.

Bodas de Encanto - Jornal O Globo – suplemento Boa Viagem – caderno especial em comemoração aos 50 anos do primeiro parque da Disney, na Califórnia – 02 de junho de 2005.

Disney 50 anos - Jornal de Turismo – reportagem especial das comemorações do cinquentenário do primeiro parque temático da Disney – edição da primeira quinzena de julho de 2005, ano XL, número 484.

Tchau, mas só em 2006 - Revista Exame – reportagem da seção Gestão Sucessão sobre o anúncio da saída de Michael Eisner do comando da Disney – página 86 – 29 de setembro de 2004.

Inaugurada – Revista Veja – nota inserida na coluna Datas – página 114 – 21 de setembro de 2005.

Experiência com a Marca – Meio & Mensagem Suplemento Especial – 17 de outubro de 2005.

Marketing da Experiência e dos Sonhos - Revista Pancrom News – número 18 –

ano X -2002.

Artigos:

BENI, Mario. **Turismo: Da economia de serviços à economia da experiência.** – *Revista Turismo – Visão e Ação* – volume 06, número 03 – setembro/dezembro de 2004.

ZUKIN, Sharon. **Aprendendo com Disney World.** tradução de José Tavares Correia de Lira – *Revista Espaço & Debates* – volume 23 – números 43-44 – jan/dez 2003.

Eventos

Seminário Valores que não têm Preço – Associação Palas Athena – programa para formação de educadores em valores universais, ética e cidadania – 11 e 12 de junho de 2005, São Paulo.

Workshop Excelência em Serviços, ministrado pelo ex-diretor da Universidade Disney, Jim Cunningham, no Senac Rio de Janeiro, no dia 19 de março de 2005.

Sites da Internet:

http://www.universohq.com/quadrinhos/n060062002_05.cfm – acessado em 03/12/2004.

<http://www.cenap.org.br> – acessado em 28/11/2004.

<http://www.disney.com> – acessado em 07/09/2004, em 20/11/2004.

<http://www.joiabr.com.br/artigos> - acessado em 09/06/2005.

<http://www.catho.com.br> – número 193 – acessado em 09/06/2005

<http://www.janelaweb.com/livros/sentidos> – artigo A Economia dos Sentidos – acessado em 03/12/2004.

<http://www.olavodecarvalho.org/textos/crenca.htm>, acessado em 01/11/2005

<http://www.disneycompany/intranet>, acessado em 12/01/2005

<http://www.gpjco.com/news> - Current Press Releases – acessado em 20/10/2005

<http://www.ciyma.com.br> – acessado em 05/11/2005.

<http://www.recantodasletras.com.br>, acessado em 09/12/2005,

<http://www.icb.ufmg.br/lfp/revista2/panorama/cap.3> acessado em 28/11/2005

Videografia:

O Corcunda de Notre Dame – Produção Walt Disney Pictures –
Produzido por Don Hahn, Dirigido por Gary Trousdale e Kirk Wise.

Vatel, Um Banquete para o Rei - Co-produção Franco-inglesa
Légende Enterprises Gaumont. Produzido por Alain Goldman e Roland Joffé,
Dirigido por Roland Joffé, 2000.

APÊNDICE

Apêndice 01: Roteiro da Pesquisa Qualitativa

1 – Como você descreveria o acontecimento especial Expansão 2003 – Ripasa Crescendo com o Brasil.

2 – Quais os principais pontos positivos na organização do evento?

3 – Quais os principais pontos insuficientes na organização do evento?

4 – Quais os principais pontos positivos na execução do evento?

5 – Quais os principais pontos negativos na execução do evento?

6 – Na sua opinião, o evento conseguiu encantar o seu público-alvo (convidados)? Por quê?

7 – Que importância você acredita que esse evento teve para a empresa?

8 – Na grandiosa conexão de detalhes presentes no acontecimento especial, cite duas especificidades que se tornaram diferenciais, na sua avaliação?

9 – Como você percebeu o interesse dos colaboradores da empresa nesse evento? Algum motivo, você destacaria como impulsionador dessa reação?

10 – Comente a frase abaixo relacionando-a com o evento Expansão 2003 – Ripasa Crescendo com o Brasil.

“Eu sonho, confronto os meus sonhos com as minhas crenças, ousou correr riscos e ponho em prática minha visão para que esses sonhos se tornem realidade.”

ANEXOS

Anexo 01 : Planta da Estrutura Montada para o Evento

Anexo 02: Equipe gestora do evento no dia 19/09/2003.



Fonte: Divulgação

Anexo 03: Recepcionista contratada entrega presente ao término do evento.



Fonte: Divulgação

Anexo 04: Acolhimento personalizado pelos colaboradores da empresa – chegada do *tour* interno.



Fonte: divulgação

Anexo 05 : Uniformização dos Colaboradores



Fonte: divulgação

Anexo 06: Orquestra Sinfônica de Americana em apresentação no dia 19/09/2003.



Foto: divulgação

Anexo 07: Cardápio do Evento

Coquetel Volante

Frutas frescas com pastas salgadas

Carpaccio de abóbora com *parmesane*

Bolinho de arroz

Empadinha de camarão

Palito de polenta frita

Entrada

Couscous paulista com palmito, camarões graúdos e *bouquets* de legumes.

Folhas ao molho balsâmico

Prato Principal

Mignon grelhado ao molho de pinhão, com purê mandioquinha e

Arroz com pequi

Sobremesa

Sorvete de coco em ninho de açúcar, *composê* de frutas em

Compota e queijo minas

Café, chá, laranjinha açucarada, tortinhas de frutas.

Fonte: Prestador de Serviços de A&B – Buffet França.

Anexo 08: Visão do *mise-en-place* das mesas, com destaque para o cardápio impresso.



Foto:divulgação

Anexo 09: Livro De Bret entregue como presente a todos os convidados do evento.



Foto: divulgação

Anexo 10: Arranjo de mesa, confeccionado em papel com a logomarca da empresa.

Fonte: da Organização do Evento

Anexo 11: Panorâmica do salão principal, com destaque para a cenografia ao fundo do palco.



Fonte: divulgação

Anexo 12: *Foyer do evento com serviço de welcome juice.*



Foto: divulgação

Anexo 13: Linha diretora com tribuna exclusiva para os oradores.



Foto:divulgação

Anexo 14: Coral se posicionando para a performance.



Foto: divulgação

Anexo 15: Apresentação do coral – não apenas o canto, mas também a interpretação gestual da música.



Foto: divulgação.

Anexo 16: Entrega de mimos realizada por crianças atendidas pelos projetos sociais da empresa e acompanhadas por voluntários-colaboradores.



Foto: divulgação

Anexo 17: A emoção contagia. O diretor-presidente abraça uma das crianças.



Foto: divulgação

Anexo 18: Detalhe da placa comemorativa em acrílico



Foto: divulgação

Anexo 19: Sr.Abrahão Zarzur – o único fundador da empresa vivo foi o responsável pelo descerramento, ao lado do governador do estado de São Paulo e de um dos filhos de um fundador falecido.



Foto: divulgação