Retorno a Experiências Extraordinárias de Consumo: O Papel das Fantasias, Sentimentos e Diversão no Caso Disney

Resumo: O estudo da experiência do consumidor é relevante para que se compreenda como se dão o desejo e as intenções de retorno a determinada empresa, produto ou serviço. Neste sentido, este trabalho tem como objetivo compreender como se dá o desejo de retorno à experiência Disney através do papel das fantasias, sentimentos e diversão. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, por meio de entrevistas em profundidade com consumidores que já tiveram a oportunidade de visitar os parques da Disney mais de uma vez. Os resultados demonstraram que os principais motivadores para o retorno à experiência estão, de fato, atrelados a fantasia (*fantasies*), sentimentos (*feelings*) e diversão (*fun*) na experiência, conforme a perspectiva experiencial do consumo. Além disso, observou-se que os consumidores retornam à experiência esperando conhecer e viver coisas novas. Também foram identificados elementos relacionados ao ambiente e ao serviço que motivam o retorno, assim como os aspectos negativos que não impactam no desejo de repetição da experiência. Por fim, os resultados possibilitaram propor que a experiência é percebida pelo consumidor através de diferenciais centrais ou periféricos. Dentre as limitações da pesquisa, encontra-se a investigação em um contexto específico de experiência extraordinária e a concentração dos participantes dentro de uma classe social mais restrita. Como sugestões de futuras pesquisas, espera-se que este trabalho motive estudos sobre o retorno a experiências ordinárias e extraordinárias, assim como o aprofundamento dos elementos aqui identificados em outros tipos de experiências.

Palavras-chave: Experiências extraordinárias. Retorno à experiência. Disney.

Trilha Acadêmica: Engaging and Interactive Shopper Experience.

INTRODUÇÃO

"A Disney cria uma experiência diferente de qualquer outra no mundo, e seus clientes amam" (Loeffler & Church, 2015, p. 6).

De acordo com a citação, o êxito da experiência diferenciada da Disney está em uma receita simples, onde a execução é a chave do sucesso. É preciso, antes de tudo, estar comprometido em causar um certo nível de vivência. Entretanto, compreender o que significa proporcionar uma experiência extraordinária de consumo para os clientes, de tal maneira que seja lembrada por eles e reconhecida no mercado como uma experiência diferenciada e única, é uma equação difícil de ser montada e que ainda está sendo explorada.

Apesar da importância que tem hoje, a experiência do consumidor só começou a ser considerada como foco de estudo após o trabalho seminal de Holbrook e Hirschmann (1982), que mostrou a relevância de considerar, dentro do comportamento do consumidor, os aspectos experienciais do consumo. Esses aspectos são simbólicos, hedônicos e estéticos, transcendem o contexto de compra e englobam os três F's: *fantasies* (fantasia), *feelings* (sentimentos) e *fun* (diversão), construindo o que os autores denominam de "perspectiva experiencial" (Holbrook & Hirschman, 1982, p. 132). O conceito de experiência do consumidor, entretanto, ainda é discutido na literatura. Uma das definições mais recentes é apresentada por Lemon e Verhoef (2016, p. 74), que entendem a experiência como "[...] uma construção multidimensional focada nas respostas cognitivas, emocionais, comportamentais, sensoriais e sociais de um cliente às ofertas de uma empresa durante toda a jornada de compra do cliente".

As experiências do consumidor podem ser classificadas como ordinárias ou extraordinárias, conforme proposto por Bhattacharjee e Mogilner (2014). As experiências ordinárias são aquelas comuns e frequentes, que ocorrem no cotidiano do consumidor. As experiências extraordinárias são incomuns, pouco frequentes e que vão além do domínio da vida diária, apresentando caráter exclusivo e sendo, portanto, mais especiais para o consumidor. Ao analisarem experiências extraordinárias, Arnould e Price (1993) destacam que, muitas vezes, a experiência em si, por seu impacto emocional nos indivíduos, gera uma transformação pessoal que é vividamente lembrada, criando um gatilho para retornar à experiência e reviver as emoções vinculadas a ela.

Um exemplo de experiência extraordinária é a visita aos parques da *The Walt Disney Company*. Segundo Eisner (2011), é possível ver a magia nos convidados que frequentam o lugar, mesmo que não seja possível mensurá-la. Os pequenos momentos mágicos vivenciados na Disney são, para o autor, um dos principais motivos que fazem com que a *Walt Disney World* tenha um índice de retenção do cliente de mais de 70%. Eisner (2011) ainda comenta que, aproximadamente, 25% dos convidados do *Walt Disney World* moram fora dos Estados Unidos da América (EUA), sendo o público brasileiro o segundo grupo de visitantes estrangeiros que mais frequenta os parques. A Disney é uma grande empresa em atuação no mercado e seu nível de qualidade está sempre acima dos padrões, bem como sua preocupação com os detalhes, fazendo com que a experiência do consumidor seja única e fantástica (Loeffler & Church, 2015).

Essa experiência fantástica surpreende o consumidor que visita pela primeira vez um dos parques da Disney, conectando-se às suas fantasias, sentimentos e divertimento. Compreender se e porque os consumidores desejam repetir essas experiências, entretanto, ainda é um campo fértil para pesquisas. O entendimento acerca dos elementos relacionados à experiência de consumo é uma das prioridades de pesquisa do *Marketing Science Institute* (MSI), em suas duas últimas edições (Marketing Science Institute, 2016, 2018). Além disso, poucos estudos tem investigado os elementos que motivam o retorno a experiências de consumo e o comportamento de reconsumo (Russell & Levy, 2012). Nesse sentido, a principal contribuição deste trabalho é compreender de que forma os três elementos da experiência de consumo (*fantasies*, *feelings* e *fun*) (Holbrook & Hirschman, 1982) estão relacionados à motivação de retorno a uma experiência extraordinária.

Portanto, este artigo teve como objetivo compreender como se dá o desejo de retorno à experiência Disney através do papel das fantasias, sentimentos e diversão. Para tanto, foram selecionados 14 consumidores que retornaram aos parques da *Walt Disney World*. As entrevistas em profundidade foram transcritas e seu conteúdo analisado com o auxílio do *software* Atlas.ti. A seguir, apresentam-se os conceitos encontrados na literatura sobre experiência de consumo, os elementos da experiência e a experiência extraordinária. Posteriormente, apresenta-se o método utilizado e as principais técnicas empregadas na coleta e análise dos dados. Finalmente, discutem-se os resultados e descrevem-se as considerações finais, que elencam, também, as limitações deste estudo e as possibilidades para futuras pesquisas.

EXPERIÊNCIAS EXTRAORDINÁRIAS

Para Gentile, Spiller e Noci (2007), a experiência do cliente é composta por um conjunto de interações entre o indivíduo e o produto, o que provoca reações pessoais e implica no seu envolvimento em níveis racional, emocional, sensorial, físico e espiritual. Assim, a experiência é um processo único e muito particular, que depende de fatores impactantes na visão de cada consumidor (Carù & Cova, 2003). Nesse sentido, é necessário reconhecer as "mensagens" que

são enviadas ao cliente e os tipos de experiências presentes em cada momento de interação do cliente com a empresa (Schmitt, 2003). Segundo Verhoef et al. (2009, p. 32), a experiência tem natureza holística, pois é "[...] criada não só por aqueles elementos que o varejista pode controlar (por exemplo, interface de serviço, ambiente de varejo, variedade e preço), mas também por elementos que estão fora do controle do varejista (por exemplo, a influência de outros clientes)". Portanto, a construção de uma experiência é muito complexa e depende do cruzamento de inúmeras variáveis (humanas, emocionais, situacionais).

De acordo com Höpner (2017), a experiência do consumidor tem seu foco principal no contexto social específico do mercado no qual o consumidor vive as experiências. Desta forma, é necessário conhecer um pouco mais sobre as diferenças existentes entre as experiências de consumo ordinárias e as experiências extraordinárias. Por ser uma avaliação subjetiva do consumidor, as experiências de consumo vistas como ordinárias pelas empresas podem ser consideradas extraordinárias pelo consumidor (Cova & Dalli, 2013). Da mesma forma, experiências criadas para serem extraordinárias podem não ser avaliadas como tais pelos consumidores. Carù e Cova (2003, p. 275) clarificam a diferença entre as experiências extraordinárias e ordinárias, pois "[...] uma experiência ordinária corresponde ao cotidiano, à rotina, ao passado, e a aceitação passiva dos eventos. Uma experiência extraordinária corresponde a 'práticas mais intensas, emolduradas e estilizadas'". Arnould e Price (1993) consideram a experiência extraordinária como a experiência que tem efeito mais duradouro perante o consumidor. Ainda focando na experiência extraordinária, Zauberman, Ratner e Kim (2009) argumentam que a felicidade geralmente vem da aquisição de experiências extraordinárias. Nesse sentido, "enquanto as memórias de experiências mundanas ajudam os indivíduos a navegar pelo cotidiano, as memórias de eventos de vida extraordinários e significativos têm consequências importantes para a autodefinição, bem-estar e satisfação com a vida" (Zauberman et al., 2009, p. 715).

A Disney está entre as marcas associadas, notoriamente, a experiências extraordinárias (Bhattacharjee & Mogilner, 2014). A mundialmente conhecida *The Walt Disney Company*, popularmente afamada somente como Disney, teve sua origem em 16 de outubro de 1923, fundada por Walt Elias Disney e Roy Oliver Disney. Atualmente, a empresa atua em diversos segmentos de entretenimento e mídia familiar, como redes de mídia, parques e *resorts*, entretenimento de estúdio, produtos de consumo e mídia interativa (The Walt Disney Company, 2018a). Segundo Dholakia e Schroeder (2001), o sucesso da experiência extraordinária da Disney está associado aos seus concorrentes, que não tem o mesmo nível de entrega dos serviços (Dholakia & Schroeder, 2001).

A Disney criou toda a sua filosofia voltada para o cliente. Um dos aspectos que melhor representa esta afirmação é que a Disney não considera seus clientes apenas como frequentadores do seu ambiente, mas os classifica como convidados: "O elenco entretém e serve milhões de 'convidados' (sim, é assim que a Disney chama os clientes) todos os anos" (Eisner, 2011, p. 17). A Disney é famosa por construir toda a cultura dos seus parques temáticos em torno de entregar a experiência ao seu convidado. Desde a contratação até a avaliação de desempenho, a empresa avalia cada membro da equipe por suas habilidades amigáveis perante o cliente (Rawson, Duncan, & Jones, 2013). Tendo em vista que a visita aos parques da Disney é uma das formas da empresa entregar a experiência extraordinária aos seus convidados, este trabalho considera os parques temáticos da Disney como sendo os epicentros da experiência, pois são neles que todos os elementos da experiência Disney acontecem.

Um dos diferencias do atendimento excepcional da Disney, conforme Eisner (2011), é a forma única como os parques orientam a experiência do convidado através da composição do seu cenário. Cada elemento do cenário é planejado para sinalizar, instruir e indicar ao convidado o que está sendo proporcionado naquele espaço onde a experiência é vivida. Portanto, o cenário

não só causa uma impressão visual, mas também orienta a experiência do convidado. Assim, a experiência Disney é construída a partir da análise da experiência sob o ponto de vista do convidado, pois a empresa busca "conhecer suas necessidades e desejos e usar todos os elementos do negócio – do *design* de cada elemento da infraestrutura à interação entre convidado e elenco – para criar uma experiência excepcional para cada um deles" (Eisner, 2011, p. 24).

Mais recentemente, a empresa começou a usar a tecnologia para impulsionar o crescimento e melhorar a experiência dos clientes. Modelos de negócios inovadores foram desenvolvidos e novos fluxos de receita foram identificados para alcançar os objetivos da organização. Um desses projetos é o *My Disney Experience*, uma plataforma digital que ajuda a planejar cada etapa da sua experiência no parque (The Walt Disney Company, 2018b). A Disney acredita que a combinação de pré-planejamento e capacidades tecnológicas reduzem áreas críticas de fricção, como tempo de espera, frustração e indecisão, e que, consequentemente, melhora a experiência global do cliente (Lemon & Verhoef, 2016). Com o foco nos detalhes, a Disney investiu em tecnologias que não haviam sido aplicadas em parques de diversão e conseguiu, de forma exemplar, melhorar a experiência do cliente nos seus parques, além das operações, logística e serviços. Além disso, obtém dados e informações sobre como as pessoas circulam por todo o parque, os alimentos que consomem, o contato com os funcionários e como os serviços podem ser localizados adequadamente, reduzindo ainda mais a fricção.

A Construção da experiência de consumo

Uma experiência engloba diversos elementos que ultrapassam o processo de compra e/ou o uso de um determinado produto. A experiência apresenta inúmeros aspectos, em sua construção, que são difíceis de controlar e/ou medir. Para Lemon e Verhoef (2016), existem quatro pontos de contato durante a experiência de compra: pertencente à marca, aos parceiros da empresa, ao cliente ou à sociedade. Dentre esses pontos, apenas o contato com a marca está sob o controle da empresa, que engloba todos os aspectos da interação do cliente durante a experiência. Esse ponto de contato é projetado e gerenciado pela empresa, incluindo todos os meios de propriedade da marca, tanto tangíveis (características e *design* de produtos) quanto intangíveis (propagandas e serviços).

Uma experiência é produzida através da relação de três principais facetas (Cova & Dalli, 2013). A primeira faceta é a estimulação multissensorial, feita através da decoração, do *design* e do cenário. Nos parques da Disney, esse elemento tem muita relevância e permite, ao consumidor, mergulhar dentro dos ambientes de seus personagens favoritos. A segunda faceta está associada a participação ativa do consumidor, facilitada por elementos que especificam o seu papel em cada parte da experiência. Essa é uma das principais preocupações da Disney, que oferece aos seus convidados diversos recursos para ajudá-los a criar e conduzir a experiência de consumo. A terceira faceta é a narrativa da experiência, que possibilita a criação de memórias, geralmente através de produtos derivados. Novamente, observa-se que a Disney também dá atenção especial à produção de memórias e complementa a experiência por meio de objetos que permanecem com o consumidor, como uma forma de concretização da experiência (Machado, 2018). Como resultado, os clientes gastam mais e estão mais felizes, e a Disney tem uma operação mais eficiente e efetiva (Lemon & Verhoef, 2016; Loeffler & Church, 2015).

A Disney atenta-se aos valores hedônicos na construção da sua experiência junto ao seu cliente. Neste sentido, é possível associar a filosofia da empresa Disney com os três F's propostos por Holbrook e Hirschmann (1982). O trabalho seminal desses autores revolucionou a maneira de analisar o comportamento do consumidor, uma vez que trouxe a perspectiva experiencial à tona e mostrou a importância dos aspectos simbólicos, hedônicos e estéticos,

ampliando a visão do contexto de compra. Assim, a construção da experiência tornou-se particular, individual e subjetiva, formada por três elementos que estão relacionados ao caráter hedônico da perspectiva experiencial (Holbrook & Hirschman, 1982). O primeiro F, *fantasies* (fantasia), está relacionado aos sonhos, ao imaginário e a cognição do consumidor, pois é a sua capacidade de fantasiar durante o consumo. O segundo F, *feelings* (sentimentos), está associado ao aspecto afetivo do consumidor e as emoções despertadas pelo consumo, sejam elas positivas ou negativas. O terceiro F, *fun* (diversão), remete ao entretenimento e ao prazer do consumidor, um resultado de natureza positiva que direciona o comportamento, incluindo as motivações e as ações do consumidor (Callegaro, 2012; Holbrook & Hirschman, 1982; Lima, Steiner Neto, & Oliveira, 2014; Robalo, 2016; Tasci & Ko, 2016).

Retorno a experiências e reconsumo

Os elementos hedônicos da experiência são capazes de despertar sentimentos, fantasias e divertimento no consumidor (Holbrook & Hirschman, 1982). Essas emoções se transformam em lembranças, que são guardadas pelos indivíduos na memória. Além disso, alguns objetos adquiridos durante a experiência e intimamente ligados a ela se tornam itens que ajudam o consumidor a lembrar dos momentos e a concretizar a experiência (Machado, 2018). Contudo, para Zauberman et al. (2009), essas memórias se tornam ativos que precisam ser protegidos de alguma forma. Por isso, alguns consumidores evitam repetir experiências extraordinárias para não correr o risco de estragar as memórias e as lembranças. Por outro lado, Russell e Levy (2012) apresentam o conceito de reconsumo, se referindo ao desejo dos indivíduos de repetir experiências de consumo. Para os autores, as experiências que os consumidores buscam ativa e conscientemente experimentar novamente são hedônicas e despertam ricas respostas emocionais, cognitivas e sensoriais (Hirschman & Holbrook, 1982; Russell & Levy, 2012).

Através da revisão da literatura, foi possível observar dois principais elementos que podem ser motivadores para a repetição da experiência. O primeiro elemento é composto pelos aspectos simbólicos, hedônicos e estéticos despertadas no consumidor durante a experiência de consumo, que estão relacionados aos três F's (*fantasies*, *feelings* e *fun*). A repetição da experiência repousa no conhecimento passado, remoldando o significado do objeto e a identidade do consumidor (Machado, 2018; Russell & Levy, 2012). O elemento temporal é o centro da repetição, pois os consumidores buscam reviver experiências anteriores para reafirmar memórias ou validar uma crença. Além disso, a repetição também pode ter uma perspectiva projetiva, revivendo a experiência com foco na antecipação e na expectativa (Chun, Diehl, & MacInnis, 2017; Russell & Levy, 2012). Portanto, o consumidor quer retornar a uma experiência extraordinária com o objetivo de reviver as mesmas emoções do passado ou viver sentimentos novos através de uma experiência já conhecida.

O segundo elemento é composto pelas relações sociais. O valor da experiência também pode ser derivado do compartilhamento dos momentos com outros indivíduos (Helkkula, Kelleher, & Pihlström, 2012). Para alguns consumidores, as experiências de consumo são capazes de estreitar relacionamentos afetivos ou facilitar novas amizades (Machado, 2018). Nesse sentido, é possível que os consumidores busquem repetir as experiências extraordinárias para viver momentos com pessoas que ama. Além disso, a própria experiência vivida, mesmo que repetida, pode ser tornar um elo entre o indivíduo e as outras pessoas, através do compartilhamento de lembranças.

MÉTODO

Com o propósito de compreender como se dá o desejo de retorno à experiência Disney através do papel das fantasias, sentimentos e diversão, esta pesquisa exploratória utilizou uma

abordagem qualitativa. A escolha pela pesquisa qualitativa exploratória está vinculada à natureza de coleta de dados, pois permite entender acontecimentos em seu contexto natural e analisar as experiências dos indivíduos através das práticas cotidianas (Flick, 2009). A pesquisa foi realizada em duas etapas: a revisão de literatura e as entrevistas em profundidade.

Na primeira etapa, foi realizada a revisão da literatura, com o objetivo de construir o referencial teórico. A revisão bibliográfica foi inicialmente feita pela pesquisa de artigos relacionados com o tema experiência do consumidor. Após o levantamento de artigos dentro deste assunto, foi feito um refinamento dos itens encontrados para achar estudos que explorassem a experiência de consumo, com o enfoque no envolvimento hedônico, suas características e os tipos de experiência existentes, assim como o envolvimento da empresa Disney e os três F's. Para tanto, usou-se a pesquisa por palavras-chaves dentro dos artigos levantados, tais como: experiência, Disney, consumo, sentimentos, extraordinária, entre outras. Com o material selecionado, foi realizada a leitura e a seleção dos estudos que seriam utilizados para embasar o trabalho. Posteriormente, foram selecionados artigos que tenham aplicado a teoria dos três F's de Holbrook e Hirschmann (1982), com a intenção de ter referências destes elementos em trabalhos de natureza similar ao desenvolvido aqui.

Após a leitura dos artigos selecionados, foi possível agrupar similaridades entre os estudos que contribuem para o embasamento do conteúdo deste trabalho e tornaram possível desenvolver um instrumento de pesquisa. Foi desenvolvido um roteiro de entrevista base para ser utilizados nas entrevistas, na segunda etapa da pesquisa. O Quadro 1, de amarração teórica, mostra a origem das questões aplicadas no roteiro de entrevista, afim de atribuir peso teórico às mesmas.

Quadro 1 – Amarração Teórica

Tópico	Tema de abordagem	Referencial
Experiências Disney	Sondagem de informações relacionadas a visitas anteriores aos parques da Disney no *Walt Disney World*.	Arnould e Price (1993); Holbrook e Hirschmann (1982); Höpner (2017).
Os três F's	Introdução e verificação dos elementos da teoria dos três F's (*fantasies, feelings* e *fun*) dentro do contexto dos parques da Disney no *Walt Disney World*.	Chun, Diehl e MacInnis (2017); Dholakia e Shroeder (2001); Holbrook e Hirschmann (1982); Höpner (2017).
Fatores motivacionais para retorno à experiência	Levantamento de dados relacionando a experiência Disney e de retorno aos parques da Disney no *Walt Disney World*	Chun, Diehl e MacInnis (2017); Loeffler e Church (2015); Russell e Levy (2012).

Fonte: Elaborado pelos Autores (2018).

Com o foco específico de analisar a experiência Disney e os elementos fantasias, sentimentos e emoções dentro desta experiência para o desejo de retorno aos parques Disney, foi necessário limitar os participantes da entrevista. Os entrevistados deste trabalho foram escolhidos com base em dois critérios: ter ido mais de uma vez aos parques do *Walt Disney World* e ter mais de dezoito anos. Pensando em responder à questão problema deste trabalho, foi imprescindível levantar, junto aos entrevistados, a quantidade de vezes que cada um visitou um dos parques da Disney. A escolha dos entrevistados foi direcionada em torno desta questão-chave que este trabalho visava explorar. Os entrevistados já deveriam ter ido pelo menos uma vez aos parques, e estarem dispostos a relatar como foram as suas experiências no complexo da Disney. A maioria dos entrevistados já retornou aos parques da Disney entre quatro e seis vezes.

Assim, foram realizadas quatorze entrevistas, buscando a qualidade de respostas homogêneas entre os membros respondentes, afim de conseguir fazer o cruzamento de dados para a sua análise posterior. Os entrevistados foram selecionados, inicialmente, entre pessoas do grupo social de um dos autores deste trabalho e, posteriormente, foram adicionadas à lista

pessoas sugeridas pelos próprios entrevistados, respeitando os critérios mencionados anteriormente. O Quadro 2 resume o número de entrevistas e seu tempo de duração, o gênero dos entrevistados, seu estado civil, se tem ou não filhos e o número de vezes que o entrevistado visitou os parques da Disney.

Quadro 2 – Resumo das entrevistas

Entrevistado	Tempo	Gênero	Estado Civil	Tem filhos	Visitas aos parques
E1	00:11:59	Masculino	Casado	Sim	6
E2	00:08:29	Masculino	Solteiro	Não	6
E3	00:14:29	Masculino	Solteiro	Não	5
E4	00:36:24	Feminino	Solteira	Não	7
E5	00:29:56	Feminino	Casada	Sim	6
E6	00:34:12	Feminino	Casada	Não	6
E7	00:28:29	Feminino	Casada	Não	4
E8	00:39:03	Feminino	Casada	Sim	8
E9	00:39:56	Masculino	Casado	Sim	5
E10	00:31:30	Feminino	Casada	Não	2
E11	00:26:49	Feminino	Casada	Sim	4
E12	00:16:21	Masculino	Solteiro	Não	3
E13	00:25:34	Masculino	Solteiro	Não	3
E14	00:28:42	Masculino	Casado	Sim	3

Fonte: Elaborado pelos Autores (2018).

As entrevistas em profundidade foram conduzidas entre dezembro de 2017 e março de 2018, conforme a disponibilidade do entrevistado. As entrevistas E1 a E3 serviram como pré-teste do roteiro, que posteriormente foi aprimorado dentro da temática. O local para a realização das entrevistas respeitou a preferência dos participantes, sendo realizadas em seus locais de trabalho, residências e/ou cafeterias. A proposta de realizar entrevistas em profundidade surge a partir do desejo de levantar as experiências dos entrevistados dentro do tema. Sendo assim, os entrevistados foram guiados a responder as perguntas do roteiro de entrevista. Contudo, não foi obrigatório seguir uma ordem de respostas ou aplicar todas as perguntas do roteiro, uma vez que se obteve as respostas de forma natural na fala dos entrevistados.

Após a realização das entrevistas, os dados coletados foram compilados para análise. Afim de averiguar se os elementos de estudo dos três F's (*fantasies*, *feelings* e *fun*) foram confirmados como elementos pertencentes à experiência Disney, bem como sua relação com o retorno dos convidados, as entrevistas foram transcritas para serem relidas e avaliadas dentro do *software* de análise de dados Atlas.ti, versão 8. As transcrições foram realizadas de forma manual, com o apoio de um aplicativo de decodificação de áudio – as gravações foram realizadas durante as entrevistas com o consentimento dos entrevistados –, sendo que as transcrições foram feitas com o intuito de chegar o mais próximo possível das respostas coletadas. As quatorze entrevistas resultaram em oitenta e duas páginas de material transcrito.

As transcrições das entrevistas foram analisadas dentro do *software*, onde os dados encontrados foram cruzados afim de encontrar similaridades e diferenças. A análise do conteúdo das entrevistas foi realizada através da leitura das transcrições dentro deste *software*, que facilita o gerenciamento de um grande volume de informações, possibilitando a criação de uma lista de códigos e permitindo o registro de ideias durante a análise dos dados. A leitura do conteúdo das entrevistas foi focada nos relatos que expressavam experiências vivenciadas nos parques, contribuindo para compreender a experiência Disney e o que a torna especial, além das motivações para o retorno dos convidados. Portanto, foram criados oito códigos de estudo com base no conteúdo das entrevistas realizadas, que focam na experiência dos entrevistados nos parques da Disney. São eles: fantasia, sentimento e diversão, ambiente, serviço, diferencial da experiência, negativo da experiência e razões para retorno. Estes códigos foram aplicados

nos trezentos e cinco relatos levantados na fala dos entrevistados com relação às experiências nos parques do complexo da Disney.

Através do processo de codificação e análise descrito no capítulo anterior, os resultados foram classificados em quatro grandes grupos/seções. A primeira seção mostra o papel das fantasias, sentimentos e diversão na construção da experiência Disney; a segunda, as principais motivações para retorno aos parques Disney; a terceira, outros elementos na construção da experiência Disney, como serviços, ambiente e pontos negativos. Por fim, é apresentada uma discussão dos resultados ancorada na proposta dos diferenciais centrais e periféricos que tornam a experiência Disney extraordinária e com motivações para retorno.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

> *Só a Disney consegue unir tudo, da emoção até a radicalidade dos brinquedos, à magia! A sensibilidade. Eles são sensíveis com as pessoas, porque eles se sentem no compromisso de que aquelas milhares de pessoas que frequentam todos os dias os parques se sintam únicas, como se estivessem só elas ali. Um sentimento exclusivo, essa coisa, assim, essa qualidade, essa pessoalidade! Eu acho que é maravilhoso* (E6).

O comentário da entrevistada E6 é um ótimo exemplo para ilustrar os resultados levantados por este trabalho, que são expostos e discutidos neste capítulo. Neste trecho retirado da fala da entrevistada, é possível perceber a experiência Disney vivida por ela e como os elementos que compõem essa experiência se relacionam. A seguir, são apresentados os resultados relacionados ao retorno à experiência Disney.

Fantasias, Sentimentos e Emoções: o coração da experiência Disney

Mesmo após mais de três décadas terem se passado, o trabalho seminal de Holbrook e Hirschmann (1982) só passou a receber seu merecido reconhecimento nesta nova fase de estudo da área de marketing, que leva em consideração os aspectos experienciais do consumo junto ao comportamento do consumidor. Portanto, o levantamento dos três F's junto à experiência Disney e as confirmações destes elementos como pertencentes a esta experiência vai ao encontro da tendência experiencial de análise do comportamento do consumidor. Holbrook e Hirschmann (1982) refletem sobre a importância de uma visão experiencial focada na natureza simbólica, hedônica e estética do consumo. Sendo assim, para os autores, a experiência de consumo seria um fenômeno voltado para a busca de fantasias, sentimentos e diversão.

A própria Disney considera a ida aos seus parques de diversão uma experiência, visto que a plataforma de planejamento da visita e o aplicativo oferecido pela empresa são intitulados "*My Disney Experience*". Dada a natureza dos parques da Disney, o tipo de produto que a empresa trabalha e a imagem que a empresa propicia perante seus clientes e o mundo, a menção dos três F's nas entrevistas correspondeu às expectativas deste estudo. Porém, surpreendeu no volume de comentários e no peso que os consumidores atribuem à experiência. Entre os três F's (*fantasies*, *feelings* e *fun*), o primeiro mais mencionado pelos entrevistados foi o sentimento (*feelings*), em segundo foi fantasia (*fantasies*) e, por último, mas não menos importante, a diversão (*fun*).

A fantasia (*fantasies*) apareceu com grande destaque por estar ligada ao contexto com a palavra magia e imaginação, itens muito presentes na filosofia Disney. Atribuições como "o mundo mágico Disney", "a magia Disney" e "um mundo de fantasia" apareceram com frequência no conteúdo das entrevistas. A fala do entrevistado E14 mostra isso: "*Pode ser meio bobo o que eu vou te falar, do mundo de magia... É algo bem diferente mesmo! Faz com que tu saias um pouco dos problemas do mundo. Estar ali é uma coisa tão bacana, sabe?*". A fala do entrevistado E12 também ajuda a compreender esse conceito: "*Eu acho que ela [a Disney] se*

destaca, sim, nessa função de oferecer a fantasia, de permitir que se viva uma coisa que não tem em outro lugar. Realmente, é tudo muito fantasioso, acho que isso diferencia a experiência, sim".

Os resultados também demonstraram que a emoção é um dos motivadores para o retorno à experiência, que está relacionada aos três F's da perspectiva experiencial do consumo (Holbrook & Hirschman, 1982). O elemento sentimento (*feelings*) foi o que recebeu maior destaque nos resultados. Os entrevistados conseguiam associar diferentes tipos de sentimentos vividos durante suas experiências nos parques da Disney. Foram mencionados sentimentos de alegria, felicidade, surpresa, medo, encanto, nostalgia, entre outros. O comentário da entrevistada E11 representa bem este elemento quando fala: "*Está presente a felicidade, realmente se está feliz por estar vivendo aquela experiência, por estar circulando no meio de personagens que foram da minha infância...De fato, é uma sensação muito boa*". A entrevistada E6 demonstra um sentimento forte pela experiência quando diz: "*Eu sou apaixonada e não tem como não dizer isso*". A fala da entrevistada E8 exemplifica um sentimento da experiência a partir de um evento proporcionado pelo parque: "*Antes eu chorava assistindo ao show! Lindo demais! A minha cunhada, que era a primeira vez, chorava achando tudo lindo. É o tipo de coisa que tu agradeces por poder enxergar. Que bom que eu enxergo... Porque, puxa vida, é tão legal poder ver tudo que tu estás vendo ali*".

O último elemento da teoria, diversão (*fun*), refletiu-se na experiência além da forma óbvia associada aos brinquedos e atrações de um parque de diversão. Além disso, esse elemento esteve presente na fala dos entrevistados através do tipo de pessoas que vivenciam a experiência e como a diversão gerada pela experiência Disney ultrapassa a idade ou, até mesmo, a forma como a experiência é planejada. A entrevistada E5 mostra o elemento diversão sem barreiras quando comenta: "*Se a pessoa vai sozinha, vai se divertir igual sozinha. Se for uma velhinha, vai se divertir igual. Se for um bebê, vai se divertir igual...*". A fala do entrevistado E2 afirma o elemento diversão da experiência quando diz: "*Eu sei que, quando eu vou lá, eu vou me divertir o dia inteiro!*". Também apareceu a diversão compartilhada com alguém especial, como o resultado do outro se divertir, como na fala da entrevistada E11 ao comentar: "*O objetivo era proporcionar diversão para o meu filho, então a minha diversão era secundária, mas eu me diverti vendo ele se divertir*".

A partir da análise aqui descrita, o papel dos três F's como motivador ao retorno à experiência Disney ficou evidente nos resultados e pode ser sumarizado nas falas que fecham esta análise. A fantasia (*fantasies*) aparece associada ao retorno na fala da entrevistada E11: "*Essa coisa da fantasia que a Disney proporciona, de reviver, de certa forma, coisas da infância. É como dar uma retomada e voltar a ser criança, eu acho que é o que vale a volta*". Já o elemento sentimento (*feelings*) surge no comentário do entrevistado E13: "*O que mais me impactou, que me dá vontade de voltar, é a sensação de entrar no* Magic Kingdon*, ver a ruazinha inicial e o Castelo. Sempre que penso na Disney me vem esse momento na cabeça*". A diversão (*fun*) é sintetizada pelo E3 ao dizer: "*É legal toda a vez que eu vou! Eu repito os mesmos brinquedos, nem é tanto pelos brinquedos em si, mas a Disney é um exemplo de experiência*".

O Retorno à Experiência Disney: principais motivadores

Foi possível perceber, pelos relatos dos entrevistados, que a experiência extraordinária cria um vínculo entre a pessoa e o que foi vivenciado, estimulando o desejo de voltar àquela experiência (Machado, 2018; Russell & Levy, 2012). A fala do entrevistado E1 ajuda a exemplificar este achado: "*Eu sempre quero voltar lá, sempre fico com aquele gostinho de voltar. Não que uma ida motive a outra, mas, assim, eu acho que a Disney é sempre gostosa de ir*". Outro comentário que destaca este envolvimento com a experiência é o do entrevistado E5:

"*Tu vais querer sempre consumir aquilo ali, tu queres consumir Disney, tu queres consumir os outros parques, a cidade... É um vício".* O entrevistado E13 ressalta: "*Ah, eu tinha vontade de voltar porque eu gosto muito! Gosto dos EUA e gosto da Disney! [...] eu queria voltar*". A participante E7 comenta: "*Cada vez que eu vou, eu aproveito muito mais meu tempo, aproveito muito mais o parque... Tudo dá para aproveitar muito mais, a gente vai ficando mais experiente*". A fala da entrevistada E6 exemplifica: "*Reviver a experiência é muito bom e eu não acho que tenha esgotado porque eu já fui em tudo que tinha vontade, mas não me importo e tenho vontade de ficar revivendo aqui ali*".

Além disso, a vontade de retornar também pode ser associada às relações pessoais do cliente (Helkkula et al., 2012; Machado, 2018). Muitos entrevistados expressaram o desejo de retornar com outras pessoas para a Disney. O entrevistado E1 comenta: "*Eu quero ir de novo lá e quero levar minhas filhas lá e quero levar pessoas para conhecer. Eu tenho vontade de voltar. Tanto que eu volto, já fui cinco vezes*". A fala da entrevistada E8 complementa: "*Daqui a pouco, quanto tiver netos, é capaz de eu ir*".

Os resultados também demonstraram que um elemento importante que estimula o retorno, conforme a visão dos entrevistados, é o fato de que, mesmo indo para o mesmo lugar, ver os mesmos brinquedos e atrações, vivenciar o mesmo ambiente, a experiência nunca é exatamente igual. A participante E5 complementa: "*Que nem me perguntam: 'E aí, tantas vezes pra Disney'. Mas cada vez é diferente*". O entrevistado E2 esclarece: "*Às vezes se gosta tanto da experiência, que se quer ter outra igual, fazer ela de novo. E, também, ela não é igual, de novo, ela é a mesma proposta, mas tu sempre descobres uma coisa nova*". A entrevistada E7 acrescenta: "*Por mais que tu conheces o parque inteiro, quanto vai de novo, tu vês uma coisinha que tu não tinhas visto, que tu não tinhas prestado atenção*". O entrevistado E14 comenta: "*Eu acho que todas as vezes que eu fui, e da sua próxima vez que eu for, vai ter uma coisa diferente, uma novidade, algum brinquedo novo, alguma coisa. Eu acho que eles investem tanto nisso que tu ficas maravilhado toda vez que vai*".

Portanto, os resultados demonstram que podem existir três principais motivadores para o retorno à experiência. O primeiro tem relação com os sentimentos, fantasias e diversão vividas pelos consumidores durante a experiência, que incentiva a repetição em busca de viver novamente esses sentimentos ou experimentar novos em uma experiência já conhecida. O segundo elemento está associado às relações sociais do consumidor, que são estreitadas através das experiências vividas. Por fim, os resultados evidenciam que outro elemento que motiva o retorno à experiência é a busca por experiências diferentes. Para muitos entrevistados, a volta aos parques da Disney lhes permite viver momentos que não foram vividos anteriormente. A despeito destes principais resultados, outros elementos secundários aparecem na construção da experiência Disney e são apresentados a seguir.

O Retorno à Experiência Disney: outros elementos

Foi possível identificar, na fala dos entrevistados, outros elementos que fazem parte da experiência Disney e que merecem ser comentados junto aos resultados deste trabalho. Surgiram, como resultados relevantes, o ambiente, o serviço, o diferencial da experiência e o negativo da experiência. Alguns destes se enquadram dentro do esperado de uma experiência extraordinária deste porte, visto que, conforme levantado na revisão de literatura, a empresa Disney tem preocupações e cuidados juntos aos seus clientes ao proporcionar sua experiência extraordinária.

Um dos elementos de destaque nos comentários dos entrevistados, que faz parte das experiências Disney, foi o ambiente (Cova & Dalli, 2013). De acordo com os entrevistados, a atmosfera dos parques é muito especial e é um dos itens que faz com que a experiência Disney seja tão singular e extraordinária para os convidados. Conforme já comentado, a literatura

destaca a importância do ambiente para a experiência, uma vez que o entorno do cliente influencia a sua percepção dos acontecimentos e a construção da experiência. Contudo, é importante mencionar que o peso dado pelos entrevistados a este elemento, além de confirmar o papel do ambiente, também ajuda a compreender porque a empresa deve considerar este elemento relevante ao pensar em construir experiências de consumo com seus clientes. A entrevistada E10 exemplifica bem esse ponto em sua fala: "*Acho que é tudo bem visual lá, teu olho começa a focar em tudo! Tu queres fazer tudo, comer tudo, participar de tudo!*". O comentário do entrevistado E1 reflete a atenção que a Disney dá a este elemento: "*O ambiente que eles desenham é todo voltado para aquela experiência*". Outro comentário relevante foi o da entrevistada E6, que diz que o ambiente dos parques é tão único que acaba o nomeando de "mundo Disney": "*Me impressionei com todo aquele ambiente, enfim, aquela beleza toda! É a coisa mais sensacional que a Disney tem, esse mundo Disney, assim*".

Outro elemento que apareceu junto à experiência Disney foi o serviço. De acordo com os resultados, o serviço da Disney nos seus parques é de alto padrão, com atenção aos detalhes e voltado para o cliente. A Disney objetiva sempre atender e fornecer seus serviços da melhor forma possível e, portanto, este elemento é comentado pelos entrevistados como algo que ajuda a tornar a experiência especial. Pode-se perceber o peso deste elemento na fala do entrevistado E1: "*O atendimento, o serviço da Disney, é indescritível! Atendem sorrindo pra todo mundo*". O entrevistado E12 complementa: "*Tu vês as pessoas trabalhando bem-dispostas... Enfim, se tu não sabes falar inglês, vão ter pessoas que falam a tua língua lá. Eu acho que faz diferença, todos esses cuidados, são coisas pequenas que, para uma pessoa de fora, faz toda a diferença*". O relato do entrevistado E9, ao contar o que aconteceu com ele em uma atração no parque, também caracteriza bem o serviço fornecido pela Disney:

> *Eu me lembro muito bem: Eu murchei na frente da funcionária e ela olhou para mim, perguntou se podia me ajudar. Eu disse que poderia me ajudar se ainda tivesse* fast pass*... Ela me pediu um minuto, pegou uma chave, enfiou na máquina e a máquina cuspiu quatro* fast passes*! Aí ela me entregou e disse: '*Have a magical day*!'. Isso é Disney para mim! Ela resolveu meu problema.*

Apesar de a experiência Disney ser extraordinária e relacionada, de forma geral, com atributos positivos, não significa exclusivamente que a experiência tenha somente itens positivos associados a ela. As entrevistas revelaram aspectos da experiência que atrapalham o fluxo, o bom funcionamento e o seu aproveitamento, como um dos achados deste trabalho. Sendo assim, os aspectos negativos da experiência merecem ser explorados, pois estão vinculados a aspectos pontuais que compõem a experiência Disney, que foram mencionados mais de uma vez por diferentes entrevistados. O negativo da experiência que mais apareceu nos comentários dos entrevistados foi o tempo de espera para as atrações, que acaba gerando muita fila, conforme a fala da entrevistada E8: "*Tem bastante fila. Por exemplo, eu não fui no Avatar porque era uma fila de três horas. Era novidade, mas, eu disse: Não vou ficar*". Além das filas, foi também relacionado ao elemento negativo da experiência a alimentação pouco diversificada nos parques e a quantidade de pessoas, como é possível observar na fala da entrevistada E11: "*Uma coisa que eu acho que os parques pecam, é na alimentação. Eu acho bem difícil ter uma alimentação boa lá*". O entrevistado E13 complementa: "*Algumas vezes tinha muita gente! Eu fui em alta temporada duas vezes, aí tem muita fila, é muito quente, muita gente... E aí, às vezes, tem que sentar, tomar uma água... Tu acabas meio que saindo da fantasia um pouco e voltando para a vida real*".

Assim, os resultados demonstram que existem outros elementos que estão presentes na experiência extraordinária da Disney: o ambiente e o serviço. Os aspectos visuais do cenário, aliados à atmosfera criada, ajudam o consumidor a construir sua experiência. Além disso, o cuidado que a empresa tem com o atendimento aos clientes é percebido pelos convidados, que avaliam isso como um diferencial da experiência. Por fim, também foram elencados pelos

participantes aspectos negativos da experiência, como filas, muitas pessoas e pouca variedade de alimentos no parque. Contudo, esses aspectos negativos não impedem o consumidor de retornar à experiência.

Discussão: Diferenciais Central e Periférico da Experiência

Durante as entrevistas, foi possível observar o quanto as experiências vividas pelos entrevistados nos parques da Disney impactaram e envolveram os consumidores, a ponto de ser possível concluir que existe uma relação forte entre eles e a empresa, com base nos relatos das suas experiências vividas. Este envolvimento com a empresa é significativo e, aos olhos dos entrevistados, a experiência Disney carrega um diferencial imprescindível. Esse diferencial deve ser levado em consideração e, por isso, um dos resultados deste trabalho é o surgimento do diferencial da experiência Disney. A entrevistada E7 menciona este elemento na sua fala: "*Tu não vais achar um parque que ofereça tudo que a Disney oferece. Os outros parques que existem podem ser bons, mas não são Disney, não tem padrão Disney*". Conforme a fala dos entrevistados, foi possível perceber que este diferencial pode ocorrer tanto de forma interna quanto externa, ou seja, gera um impacto central ou periférico ao cliente.

Quando o diferencial da experiência é percebido pelo cliente, seja no seu entorno ou através de itens relacionados àquela experiência especificamente, que ajudou a diferenciá-la de outra similar, é um diferencial periférico. Pode-se perceber o diferencial periférico na fala da entrevistada E4: "*Outro diferencial é a questão da organização de toda a empresa, o lance do* fast pass*, de fazer um monte de coisas... Eles estão bem mais antenados, tu podes deixar a tua experiência completa antes de sair*". O entrevistado E6 complementa: "*[...] fora a parte mágica da história, é a questão de tudo funcionar. E a coisa da violência.... Tu poder andar tranquilo em um lugar é ótimo*".

Já quando o diferencial da experiência é percebido pelo cliente na vivência da sua experiência, de forma pessoal, por algum momento e/ou acontecimento que ocorreu e o marcou naquela situação, é um diferencial central. É possível evidenciar um momento de impacto interno e específico na fala da entrevistada E11: "*O mais inesquecível é o show de fogos que tem à noite no Castelo*". Outro comentário que exemplifica o diferencial central da experiência é o relato da entrevistada E6: "*A noção de tempo e espaço muda completamente dentro dos parques*".

Pode-se concluir, então, que o que distingue um diferencial central de um periférico é justamente o quanto cada um contribui para a construção da experiência de forma individualizada pelo cliente. O show à noite no castelo, mencionado pela E11, pode ser visto por todos que vão ao parque, porém ele tem um contexto e um peso individual, que é específico na experiência dela, pois nem todos podem achar o show do castelo à noite o aspecto mais inesquecível da experiência. Assim como cada pessoa tem a sua própria noção de tempo e espaço vinculado a um lugar, sendo que esta muda perante a percepção da entrevistada E6, mas não necessariamente mudaria na perspectiva de outra pessoa. Estes são elementos centrais na construção individual da experiência pelo cliente. O diferencial periférico, por outro lado, refere-se a elementos que contribuem com a experiência, porém são externalidades que normalmente são percebidas de forma homogênea por todos, como a limpeza ou a rapidez no atendimento. Os diferenciais central e periférico são elementos que contribuem para a intenção de retorno a uma experiência de consumo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo compreender como se dá o desejo de retorno à experiência Disney através do papel das fantasias, sentimentos e diversão. Para tanto, foram

realizadas quatorze entrevistas em profundidade com indivíduos que já tinham vivenciado a experiência Disney, nos seus parques de diversão pelo mundo e, após um certo período, escolheram retornar a esta mesma experiência.

Este trabalho contribui à chamada para um aprofundamento dos estudos em experiência do consumidor (Lemon & Verhoef, 2016) de três maneiras. A primeira é trazendo a avaliação da intenção de retorno a uma experiência extraordinária pela visão dos consumidores. Sabe-se que experiências encantadoras e extraordinárias são difíceis de serem repetidas, justamente pelo repertório necessário para construção da experiência e pelo aumento das expectativas do cliente após a primeira vivência. Assim, este estudo auxilia na compreensão dos elementos que fazem com que clientes tenham repetido e queiram voltar a repetir experiências extraordinárias de consumo. A segunda contribuição se dá na compreensão do papel dos F's (*fantasies*, *feelings* e *fun*) na experiência. Este é um achado relevante deste trabalho, uma vez que confirmou o quanto elementos simbólicos, estéticos e hedônicos contribuem para a construção da experiência e, desta forma, influenciam a intenção de retorno futura e o comportamento atual do consumidor. A terceira contribuição vem no sentido de abrir uma janela para a discussão acerca de elementos centrais e periféricos na construção da experiência de consumo e na intenção de retorno sob o prisma da influência destes para a construção de experiências únicas e individualizadas para cada cliente. Além disso, outros elementos já discutidos na literatura foram confirmados neste estudo como componentes da experiência Disney, dentre eles o ambiente e o serviço. Elementos negativos desta experiência também ajudam a compreender as razões que podem levar ao não retorno e, mais ainda, identificar que alguns destes elementos ditos negativos não chegam a modificar as intenções futuras dos consumidores.

Tendo em mente que os estudos sobre experiência começaram há pouco tempo a ganhar espaço e a serem considerados relevantes dentro da obtenção de conhecimento sobre o comportamento do consumidor, a composição deste trabalho vem mostrar e contribuir para que esse impulso de pesquisa tenha continuidade. A avaliação do peso dos elementos simbólicos, hedônicos e estéticos atribuídos à experiência Disney, além de melhor compreender o porquê quem tem contato com esta experiência extraordinária de consumo tem a intenção de retornar inúmeras vezes, contribui também com os estudos acerca de experiências extraordinárias de consumo. A despeito disto, compreende-se que futuros estudos devem suplantar as limitações do foco em uma experiência específica deste trabalho, assim como compreender questões amplas do contexto de consumo, como fatores monetários e de produtos inseridos na experiência. Outra limitação que também pode ser mencionada com relação ao contexto de pesquisa, é que os entrevistados eram todos de uma mesma classe social, tendo, assim, uma certa facilidade de chegar até a experiência Disney e de repeti-la.

Outras possíveis pesquisas futuras desdobram-se a partir deste trabalho. Uma delas seria explorar melhor o achado diferencial da experiência Disney, que teve um grande peso com relação ao que identifica esta experiência quando comparada com outras similares. Além de aprofundar o conhecimento atribuído aos elementos apresentados no resultado deste trabalho, um possível desfecho de pesquisa seria explorá-los em diferentes momentos da experiência e/ou como estes elementos se desenvolvem, ou não, após alguns retornos.

Em termos gerenciais, este trabalho contribui não apenas com a Disney, mas com organizações que busquem compreender o peso dos elementos simbólicos, estéticos e hedônicos na formação das suas experiências de consumo. Empresas de diversos segmentos podem se beneficiar destes resultados. Aplicações gerenciais futuras auxiliam na disseminação do experiencialismo no comportamento do consumidor e seu desenvolvimento teórico.

REFERÊNCIAS

Arnould, E. J., & Price, L. L. (1993). River magic: extraordinary experience and the extended

service encounter. *Journal of Consumer Research*, *20*(1), 24–45.
Bhattacharjee, A., & Mogilner, C. (2014). Happiness from Ordinary and Extraordinary Experiences. *Journal of Consumer Research*, *41*(1), 1–17. https://doi.org/10.1086/674724
Callegaro, A. R. C. (2012). *A relação entre estilo de vida e experiências de consumo: O estudo de caso da marca Gang* (Dissertação (Mestrado em Administração)). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Retrieved from http://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/5641/1/438647.pdf
Carù, A., & Cova, B. (2003). Revisiting consumption experience: a more humble but complete view of the concept. *Marketing Theory*, *3*(2), 267–286. https://doi.org/10.1177/14705931030032004
Chun, H. H., Diehl, K., & MacInnis, D. J. (2017). Savoring an upcoming experience affects ongoing and remembered consumption enjoyment. *Journal of Marketing*, *81*(3), 96–110. https://doi.org/10.1509/jm.15.0267
Cova, B., & Dalli, D. (2013). The linking value in experiential marketing: Acknowledging the role of working consumers. In P. Maclaram, M. Saren, B. Stern, & M. Tadajewski (Eds.), *The SAGE Handbook of Marketing Theory* (pp. 476–493). London: Sage Publications.
Dholakia, N., & Schroeder, J. (2001). Disney: Delights and doubts. *Journal of Research for Consumers*, (2).
Eisner, M. (2011). *O jeito Disney de encantar os clientes* (4. ed.). São Paulo: Saraiva.
Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, *25*(5), 395–410. https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005
Helkkula, A., Kelleher, C., & Pihlström, M. (2012). Characterizing Value as an Experience: Implications for Service Researchers and Managers. *Journal of Service Research*, *15*(1), 59–75. https://doi.org/10.1177/1094670511426897
Hirschman, E. C., & Holbrook, M. B. (1982). Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, *46*(3), 92–101. https://doi.org/10.2307/1251707
Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feeling, and fun. *Journal of Consumer Research*, *9*(2), 132–140.
Höpner, A. (2017). *Construção da experiência de consumo: Um olhar para compreender o valor nas experiências* (Tese (Doutorado em Administração)). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Retrieved from http://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/7523/2/TES_ALINE_HOPNER_COMPLETO.pdf
Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, *80*(6), 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420
Lima, M. V. V., Steiner Neto, P. J., & Oliveira, D. A. (2014). Decompondo o construto valores de consumo em três dimensões distintas: Um estudo com usários de Shopping Center. *Revista Eletrônica de Administração (Online)*, *13*(1), 102–119.
Loeffler, B., & Church, B. T. (2015). *The experience: The 5 principles of Disney service and relationship excellence*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
Machado, M. A. D. (2018). *Possuir ou experienciar? Entendendo as relações entre o materialismo e o experiencialismo ao longo do processo de consumo de uma experiência* (Dissertação (Mestrado em Administração)). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
Marketing Science Institute. (2016). *Research Priorities 2016-2018*. Cambridge: Marketing Science Institute.

Marketing Science Institute. (2018). *Research Priorities 2018-2020*. Cambridge. Retrieved from https://www.msi.org/uploads/articles/MSI_RP18-20.pdf

Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard Business Review*, *91*(9). https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Robalo, A. L. C. (2016). *O marketing experimental e a experiência criada pelas marcas: Estudo de caso IKEA* (Dissertação (Mestrado em Gestão de Marketing)). Escola Superior de Lisboa, Lisboa.

Russell, C. A., & Levy, S. J. (2012). The Temporal and Focal Dynamics of Volitional Reconsumption: A Phenomenological Investigation of Repeated Hedonic Experiences. *Journal of Consumer Research*, *39*(2), 341–359. https://doi.org/10.1086/662996

Schmitt, B. H. (2003). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Tasci, A. D. A., & Ko, Y. J. (2016). A fun-scale for understanding the hedonic value of a product: The destination context. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *33*(2), 162–183. https://doi.org/10.1080/10548408.2015.1038421

The Walt Disney Company. (2018a). About. Retrieved July 9, 2018, from https://www.thewaltdisneycompany.com/about/

The Walt Disney Company. (2018b). Bob Chapek. Retrieved July 9, 2018, from https://www.thewaltdisneycompany.com/leaders/bob-chapek/

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, *85*(1), 31–41. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001

Zauberman, G., Ratner, R. K., & Kim, B. K. (2009). Memories as assets: Strategic memory protection in choice over time. *Journal of Consumer Research*, *35*(5), 715–728. https://doi.org/10.1086/592943