ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E DE MARKETING INTERNACIONAL: O CASO DA EURODISNEY

Gabriel Martins Poletto[1]
Iago Narloch[2]
Marianne Ales Stacheski[3]
Pamella Regis Sales Dias [4]
João Alfredo L. Nyegray[5]

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar e analisar o *branding* e as estratégias de marketing internacional adotadas pela Eurodisney Paris em seus anos iniciais de operação. Em um cenário globalizado, a internacionalização se torna uma meta desejada por empresas que almejam expandir seus mercados e oportunidades de crescimento. Entretanto, a adaptação às particularidades locais é fundamental para o sucesso. A presente pesquisa, de natureza qualitativa, foi conduzida através de um estudo de caso com base em dados secundários, investigando os fatores que contribuíram para o fracasso inicial da Eurodisney. Os resultados indicam que a falta de adaptação às preferências culturais europeias, políticas de preços inadequadas e a recessão econômica na época de sua inauguração foram os principais motivos para o baixo desempenho do parque nos primeiros anos. Conclui-se que a aplicação de estratégias de marketing internacional que considerem as especificidades culturais e econômicas dos mercados-alvo é crucial para o sucesso de empreendimentos globais. O estudo oferece contribuições práticas para empresas que planejam expandir internacionalmente, enfatizando a importância da adaptação estratégica para mercados estrangeiros.

Palavras-chave: Internacionalização. Marketing. Marketing Internacional. Branding. Eurodisney. Estratégia.

[1] Aluno graduado em Negócios Internacionais e aluno do Curso de Negócios Internacionais da FAE Centro Universitário. *E-mail*: gabriel.poletto@mail.fae.edu

[2] Aluno graduado em Negócios Internacionais e aluno do Curso de Negócios Internacionais da FAE Centro Universitário. *E-mail*: iago.narloch@mail.fae.edu

[3] Aluno graduado em Negócios Internacionais e aluno do Curso de Negócios Internacionais da FAE Centro Universitário. *E-mail*: marianne.stacheski@mail.fae.edu

[4] Aluno graduado em Administração e aluno do Curso de Administração da FAE Centro Universitário. *E-mail*: pamella.dias@mail.fae.edu

[5] Professor orientador. Mestre e Doutor em internacionalização e estratégia. Advogado. Graduado em Relações Internacionais. Especialista em Negócios Internacionais. Professor de Internacionalização e de Relações Internacionais. *E-mail*: joao.nyegray@fae.edu

INTRODUÇÃO

Na atual sociedade internacional conectada, a hiperconcorrência tornou-se uma realidade (Cavusgil; Knight; Resenberger, 2010). Para competir no ambiente global, as empresas buscam cada vez mais refinar suas estratégias e utilizar os mecanismos e recursos gerenciais à sua disposição para melhorar seus resultados (Nyegray, 2022). Nesse contexto, a internacionalização de empresas passa a ser uma alternativa para que organizações de vários portes e segmentos possam manter uma menor dependência de um só mercado e diversificar sua base de clientes (Cavusgil; Knight; Resenberger, 2010).

No entanto, para a internacionalização não basta vontade gerencial. É necessário adaptar produtos e serviços para reduzir os riscos inerentes às operações internacionais. Para isso, conta-se com o marketing, com o marketing internacional e com o *branding*. O marketing desempenha um papel fundamental no funcionamento de uma empresa, e a eficácia do departamento de marketing é frequentemente vista como um indicador-chave do sucesso financeiro de uma organização (Kotler; Keller; Yamamoto, 2012), gerando demanda por produto e serviço, com o intuito de gerar lucro. No entanto, uma empresa que opta pela expansão deve tomar uma série de decisões em termos de estratégias de marketing internacional (Lindon *et al*., 2000).

A falta de um efetivo plano de marketing para internacionalização, composto por possíveis estratégias de adaptação ao país em que se pretendia atuar, foi notada ao analisar o caso da Eurodisney. No entanto, pode ser considerada uma situação que ocorre com diversas empresas dos mais variados setores, que almejam internacionalizar-se. Com isso, estudar, compreender e analisar esses aspectos compõem parte dos objetivos deste projeto.

Segundo Kumar (2014), um problema de pesquisa é uma questão que precisa ser resolvida, uma dificuldade que requer uma solução e pode ser definido como uma pergunta clara e precisa. O problema de pesquisa deve ser relevante, viável, mensurável e delimitado. Para o presente trabalho, o problema de pesquisa é: de que forma ocorreu a adaptação das estratégias de marketing internacional da Eurodisney?

Kumar (2014) pontua que um objetivo geral de pesquisa é a declaração clara e concisa do que o pesquisador tentará alcançar com o estudo. Para o presente trabalho, o objetivo geral é entender de que forma ocorreu a adaptação das estratégias de marketing internacional da Eurodisney.

Já os objetivos específicos, por sua vez, são as metas detalhadas que o pesquisador pretende alcançar para atender ao objetivo geral. Eles descrevem as atividades específicas que serão realizadas durante o estudo para atingir o objetivo geral (Kumar, 2014). Para o presente trabalho, os objetivos específicos são:

- compreender as estratégias de marketing;
- analisar a adaptação de estratégias para o marketing internacional;
- avaliar como se deu a adaptação das estratégias de marketing internacional da Eurodisney.

A justificativa deste projeto resulta na importância que uma adequada estratégia de marketing internacional teve no processo de internacionalização da Eurodisney e como a falta dela afetou a repercussão na Europa. Um planejamento inadequado ao internacionalizar um produto e/ou serviço e a falta de aplicação correta das estratégias de marketing são tópicos que denegriram a Eurodisney em seus primórdios. Logo, este trabalho tem como finalidade inspirar empresas na importância de realizarem um plano de marketing adequado para o produto e/ou serviço a ser internacionalizado, a fim de evitar transtornos e rejeição.

O caso da Eurodisney oferece uma oportunidade única para aprender com os erros e sucessos de uma empresa multinacional renomada. Analisar como a Eurodisney adaptou suas estratégias de marketing internacionalmente é útil para que empresas de vários portes e segmentos possam repensar suas práticas e compreender a relevância da visão internacional do marketing. Visto que a adaptação das estratégias de marketing é fundamental para o sucesso das empresas em contextos internacionais (Kotler; Keller; Yamamoto, 2012). O estudo de caso da Eurodisney pode fornecer insights sobre como adaptar produtos, serviços, comunicações e experiências de clientes para atender às necessidades e expectativas específicas dos diferentes mercados globais.

Embora esse estudo de caso se concentre na indústria do entretenimento e turismo, as lições aprendidas com a adaptação das estratégias de marketing da Eurodisney são amplamente aplicáveis a diversos setores e indústrias. As estratégias e abordagens bem-sucedidas identificadas podem ser adaptadas e implementadas por empresas de diferentes áreas que buscam expandir internacionalmente.

Para isso, o presente trabalho está dividido em quatro partes. A primeira parte, especificamente o referencial teórico, discute a evolução do marketing desde sua origem até as fases mais recentes, como o Marketing 5.0, enfatizando como o marketing se tornou uma função essencial para as empresas, ajudando a criar valor, estabelecer relacionamentos com clientes e impulsionar vendas. Depois, fala-se a respeito da área do branding e seu escopo, onde se aborda o conceito de branding e sua evolução ao longo do tempo, discutindo como as marcas se tornaram essenciais na vida das pessoas, especialmente com a Revolução Industrial 4.0 e a era da informação, destacando a importância das marcas não apenas como elementos gráficos, mas como entidades que transmitem valores, cultura e conexões emocionais com o público.

Em seguida, o trabalho aborda o conceito de marketing internacional e a adaptação de estratégias para atender diferentes mercados, descrevendo como o marketing internacional envolve a criação e execução de planos para produtos e serviços visando a lucratividade em um contexto global. Por fim, o trabalho aborda o marketing internacional e a adaptação de estratégias da Eurodisney apresentando a importância de compreender e respeitar a cultura local ao expandir para um novo mercado, usando a Eurodisney como um estudo de caso para demonstrar essas lições.

A metodologia adotada é uma pesquisa qualitativa, com ênfase em um estudo de caso, utilizando dados secundários coletados de fontes acadêmicas e relatórios sobre o desempenho do parque. Essa abordagem permitiu uma análise das adaptações realizadas e dos efeitos das estratégias de marketing internacional com o público europeu.

Por fim, os resultados mostram que as adaptações aplicadas pela Eurodisney, como a revisão de preços, a introdução de personagens locais e a reformulação do cardápio, foram importantes para atrair um público maior e garantir a estabilidade financeira do parque. A discussão, finalmente, aponta que a capacidade de entender e integrar-se às particularidades culturais do mercado local é fundamental para o sucesso da internacionalização, apresentando um exemplo relevante para empresas que buscam expandir suas atividades globalmente.

1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1 A ÁREA DO MARKETING E SEU ESCOPO

O surgimento do marketing teve início logo após a Revolução Industrial, época em que nasceram indústrias operando na forma de produção em massa. Em conjunto, esse marco histórico de produção e consumo gerou a necessidade de inovar em formas eficazes de vender os produtos. Outro fator que contribuiu para o início do marketing foi o aumento populacional da época, o que fez com que as empresas precisassem estudar os melhores métodos para colocar os seus produtos no mercado, que crescia em tamanho e complexidade (Cobra, 1992). De acordo com Cobra (1992, p. 30), um dos pioneiros no Brasil a praticar o marketing: “A fase da produção em massa para atender à demanda de mercado teve início no ano de 1850 até o início do século XX, quando teve início a era do produto (...)”.

Dessa forma, o marketing surgiu por uma necessidade e continua sendo até os dias de hoje essencial para as empresas, gerando criação de valor para os clientes, construção de

relacionamentos duradouros, impulsionando vendas e lucros, melhoria na tomada de decisão, diferenciação no mercado competitivo e diversificação de receita (Peppers; Rogers, 2004).

Segundo a Associação Americana de Marketing (2017), marketing é "a atividade, o conjunto de instituições e os processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral". Portanto, é possível afirmar que marketing é um meio utilizado por organizações para promover produtos ou serviços, para isso atraem o público com a ideia de suprir uma necessidade ou desejo.

Kotler, Keller e Yamamoto (2012, p. 27) definem marketing como:

> O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos destinados a criar, comunicar e entregar valor para os clientes e administrar as relações com eles de forma que beneficie a organização e seus stakeholders. A administração de marketing é a arte e a ciência de escolher mercados-alvo e obter, reter e multiplicar clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.

Um dos principais conceitos aos quais o marketing está interligado é o do mercado, que antigamente era um local físico para realizar transações, o qual consiste em um conjunto de compradores e vendedores envolvidos em transações relativas a um produto específico ou classe de produtos (Kotler; Keller; Yamamoto, 2012). No entanto, os profissionais de marketing utilizam o termo mercado de forma mais ampla, para descrever grupos de clientes. De acordo com Kotler, Keller e Yamamoto (2012), esses profissionais dividem o mercado em categorias, como mercado de necessidades (por exemplo, mercado de pessoas que desejam emagrecer), mercado de produtos (como mercado de calçados), mercado demográfico (como mercado jovem) e mercado geográfico (como mercado chinês).

Com isso, o mercado é dividido em segmentos a partir de diferenças demográficas, psicográficas e comportamentais dos consumidores, fato denominado como segmentação de mercado. Após a divisão, a empresa deve identificar os segmentos de mercado mais promissores para si, identificando o seu mercado-alvo, o qual é atendido com uma oferta de mercado específica. Essa oferta da empresa será posicionada na mente dos consumidores-alvo como algo que fornece benefícios centrais, atitude chamada de posicionamento. Por exemplo, a Volvo posiciona seus carros como os mais seguros do mercado.

No geral, os principais mercados incluem: mercado consumidor, em que as empresas vendem produtos de consumo em massa, mercado organizacional, empresas que vendem bens e serviços para outras empresas, mercado global, empresas operando internacionalmente, e mercado sem fins lucrativos e governamentais, que trata das empresas que vendem para organizações sem fins lucrativos e governamentais (Kotler; Keller; Yamamoto, 2012).

Além do conceito de mercado, conceitos como necessidades, desejos e demandas são essenciais para o entendimento do marketing. Necessidade é originária da pirâmide de necessidade de Maslow (1943), teoria que consiste na divisão de cinco níveis de satisfação humana colocados em forma de pirâmide, em que a sua base compreende as necessidades de nível baixo, como fisiológicas e de segurança, e em direção ao topo, o seu nível aumenta, constituindo as necessidades sociais, de estima e de autorrealização (Ferreira; Demutti; Gimenez, 2010). Ou seja, necessidade trata dos requisitos básicos do ser humano, como alimentação, abrigo e recreação, além de outras como instrução, diversão, segurança emocional e status social.

Já os desejos consistem em necessidades direcionadas a objetos específicos, almejando satisfação. Por exemplo, um consumidor pode desejar um sanduíche de *cheesesteak* da Filadélfia ou arroz, cordeiro e cenouras, isso depende da sociedade em que vive e das influências culturais (Kotler; Keller; Yamamoto, 2012). As demandas são desejos sustentados pela capacidade de comprá-los, não basta apenas desejar algo, é preciso ter os recursos financeiros para adquiri-lo. As empresas precisam não apenas identificar o número de pessoas que desejam seu produto, mas também quantas estão dispostas e têm condições de comprá-lo (Kotler; Keller; Yamamoto, 2012).

De acordo com Kotler, Keller e Yamamoto (2012), para gerar os conceitos acima abordados, torna-se necessário desenvolver uma proposta de valor, ou seja, um conjunto de benefícios capazes de satisfazer as necessidades dos consumidores. Conjunto esse que deve partir de uma fonte conhecida que desencadeia associações específicas na mente dos consumidores, a marca. As empresas procuram estabelecer uma imagem de marca sólida, favorável e exclusiva, para gerar aspectos como valor e satisfação. Conceitos também essenciais para o marketing, visto que o valor trata da relação entre os benefícios proporcionados pelo produto e os custos envolvidos na sua aquisição, o que é percebido como uma combinação de qualidade, serviço e preço. E a satisfação reflete os julgamentos comparativos de uma pessoa sobre o desempenho percebido de um produto em relação às suas expectativas.

Para que tudo isso possa ser divulgado, segundo Kotler, Keller e Yamamoto (2012), são necessários os canais de marketing: a comunicação, a distribuição e os serviços. Por exemplo, o envio e recebimento de mensagens dos consumidores-alvo através de vários meios, desde jornais e rádio, até televisão e internet. A apresentação, venda ou entrega de bens ou serviços aos compradores, através de distribuidores, atacadistas, varejistas e outros intermediários. E os canais que realizam transações com compradores potenciais, como armazéns, transportadoras, bancos e companhias de seguros. Ainda mais a fundo, está a cadeia de suprimentos, que corresponde ao canal mais longo, desde as matérias-primas aos produtos finais, envolvendo produtores, distribuidores e consumidores finais.

É primordial compreender esses conceitos e como eles atuam no mercado, porém deve-se considerar a evolução da sociedade e todas as transformações sociais, tecnológicas e comportamentais, logo, compreender e considerar as transformações ocorridas no marketing em si.

1.1.2 As Fases Do Marketing: Do 1.0 Ao 5.0

Esse campo de atuação e estudo, ao trabalhar de forma tão próxima às demandas das sociedades, veio evoluindo ao longo das décadas. Conforme a obra "Marketing 4.0" de Setiawan e Kotler (2017), o Marketing está em constante evolução e tem apresentado diferentes fases ao longo da história, fases essas que refletem mudanças de paradigmas, de tecnologia e de comportamento do consumidor. A primeira fase, Marketing 1.0, teve sua origem no século XX, que, com base nos aspectos produtivos da época, era caracterizada pela produção em massa. As empresas estavam focadas na fabricação e na disponibilização eficiente dos produtos aos consumidores, sem considerar a segmentação de mercado ou as preferências individuais de seus clientes.

As estratégias do marketing nessa época eram regidas pela qualidade e pelas características intrínsecas dos produtos, ou seja, o foco estava no produto. Com a ascensão da televisão em 1950 e com o surgimento do marketing em massa, inicia-se a nova fase, Marketing 2.0, com o aumento da ênfase na comunicação persuasiva para com os consumidores e na construção de relacionamento com o cliente. As empresas passam a reconhecer a importância de entender e atender às necessidades dos seus clientes, dando maior destaque para a segmentação de mercado. Nessa fase, as estratégias estão concentradas em considerar fatores como desejos, preferências e comportamento dos consumidores, depositando maior atenção ao cliente.

Já na terceira fase, Marketing 3.0, a internet e as redes sociais contribuem para o avanço do marketing. Não apenas as necessidades dos consumidores, mas também os seus valores e aspirações, passam a ser o foco das empresas nessa fase, as quais procuram construir uma conexão emocional com seus clientes. As estratégias são orientadas por missão e propósito, com um foco crescente em causas sociais e ambientais, podendo ser considerado o momento embrionário de conceitos como o ESG (*Environmental, Social and Governance*).

A próxima fase, Marketing 4.0, é orientada para a conexão, através da era digital, da presença da internet em todas as partes, da mobilidade e da inteligência artificial. Nesta fase, as empresas reconhecem a relevância da conectividade e da personalização, com foco nas experiências integradas e significativas online e offline para os clientes ao longo do seu ciclo de vida. As estratégias são impulsionadas pela análise de dados e pela

tecnologia, permitindo entendimento e engajamento entre empresa e cliente em nível individualizado. Essa era de hiperconectividade do século XXI coloca como fundamental para o marketing e para o sucesso empresarial a capacidade de entender e de se envolver com o cliente de forma personalizada.

Com base em Hitt, Ireland e Hoskisson (2019), atualmente, acontecimentos globais criaram novos comportamentos, oportunidades e desafios de marketing. Entre alguns deles estão a Era da Informação, o avanço da tecnologia e a revolução digital, que prometem aprimorar a produção, tornando-a mais precisa, aplicando uma comunicação empresa-cliente mais direcionada e também com determinação de preços mais consistentes. A globalização em si também é outro acontecimento que, através de avanços tecnológicos na logística e na comunicação, foi capaz de tornar mais fáceis as relações e negociações entre os países e também a demanda e o consumo por mercadorias estrangeiras mais acessíveis. No cenário competitivo do século XXI, os tomadores de decisão devem adotar uma mentalidade diferente, capaz de competir em ambientes turbulentos e caóticos, que provocam desordem e incerteza. A globalização e as mudanças tecnológicas significativas são dois dos principais fatores que contribuem para a turbulência do cenário competitivo do século XXI.

De acordo com Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), as empresas passam a buscar maiores oportunidades no mercado internacional, em um cenário que permite que empresas de qualquer porte e qualquer setor participem ativamente do comércio internacional. Para isso, as mesmas terão que operar em ambientes diversos, com diferentes políticas, economias e culturas. Fato que gera a necessidade de uma adaptação na forma de produzir e de fazer negócios, através da formulação de novas estratégias e da adequação de produtos e serviços.

Esse cenário exige uma compreensão profunda das necessidades dos consumidores ao redor do mundo, além de uma capacidade de inovação e diferenciação. Com isso, ocorre uma intensificação da concorrência entre marcas domésticas e internacionais, provocando um aumento de investimento no marketing, a fim de tornar a marca e seus produtos e serviços cada vez mais fortes e competitivos. A soma desses fatores promove maior informação, participação e resistência ao consumidor (Kotler; Keller; Yamamoto, 2012), que através da ampla gama de informações e da possibilidade de ter voz ativa sobre as marcas, os consumidores se mostram mais sensíveis a preços e qualidades, evitando muitas vezes produtos com marketing excessivo (Kotler; Keller; Yamamoto, 2012).

Devido à evolução do marketing, os 4 Ps, preço, praça, produto e promoção, foram traduzidos para uma nova abordagem, substituindo os 4 Ps originais por pessoas, processos, programas e performance. De acordo com Kotler, Keller e Yamamoto (2012), o primeiro reflete

o papel crucial dos funcionários na organização e a importância de ver os consumidores como pessoas, entendendo suas vidas de forma holística. O segundo representa a criatividade, disciplina e estrutura incorporadas à administração de marketing, enfatizando a necessidade de processos adequados para orientar atividades e gerar insights e inovações. O terceiro engloba todas as atividades direcionadas aos consumidores, indo além dos antigos 4Ps e integrando diversas estratégias de marketing, tanto online quanto offline, tradicionais ou não, de forma a alcançar múltiplos objetivos para a empresa. E o último captura uma ampla gama de indicadores de resultado, que têm implicações financeiras e não financeiras, incluindo lucratividade, *brand equity*, *customer equity* e responsabilidade social.

Ao mencionar o marketing holístico, é importante dar a sua definição, a qual, segundo Kotler, Keller e Yamamoto (2012), seria uma abordagem que reconhece a amplitude e as interdependências das atividades de marketing e que procura integrar diversos componentes para criar valor para os consumidores e para a empresa. Essa abordagem inclui quatro componentes principais: marketing de relacionamento, marketing integrado, marketing interno e marketing de desempenho (Kotler; Keller; Yamamoto, 2012).

O marketing de relacionamento, como o próprio nome diz, visa desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com clientes, funcionários, parceiros de marketing e membros da comunidade financeira. O objetivo é construir relações mutuamente satisfatórias com esses stakeholders, reconhecendo suas necessidades, metas e desejos.

No marketing integrado, a empresa busca criar, comunicar e entregar valor aos consumidores de forma integrada, de modo que o todo seja maior do que a soma das partes. Isso envolve coordenar diversas atividades de marketing, como comunicação, canais de distribuição e desenvolvimento de produtos, para garantir consistência e eficácia em todas as interações com o cliente.

O marketing interno concentra-se em contratar, treinar e motivar funcionários capazes e que estejam alinhados com os princípios de marketing da empresa. Isso assegura que todos na organização, incluindo a alta gerência, compreendam e apoiem os esforços de marketing. O objetivo é garantir que a empresa possa fornecer o nível de serviço prometido aos clientes.

O marketing de desempenho envolve entender os retornos financeiros e não financeiros das atividades de marketing para a empresa e para a sociedade. As empresas estão cada vez mais preocupadas em justificar seus investimentos em termos de rentabilidade financeira, construção de marca e impacto social e ambiental. Isso pode incluir a análise de indicadores financeiros, como participação de mercado e lucratividade, bem como considerações éticas, sociais e ambientais.

Assim, o marketing holístico representa uma abordagem abrangente que reconhece a complexidade e a interconexão das atividades de marketing, buscando criar valor de forma sustentável para todos os stakeholders envolvidos.

Com a evolução contínua das práticas de marketing e a integração cada vez mais profunda da tecnologia na vida cotidiana dos consumidores, surge uma nova fase que, de acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), combina os elementos da centralidade humana do marketing 3.0 com o impulso tecnológico do marketing 4.0. Essa nova fase do marketing abrange as novas aplicações da tecnologia, como inteligência artificial, internet das coisas, realidade aumentada, robótica, entre outros.

Essas tecnologias vêm com o intuito de imitar o ser humano a fim de criar, comunicar, entregar e aumentar o valor ao longo da jornada do cliente. Apesar de ocorrerem debates em torno do uso dessas novas ferramentas, é necessário ressaltar que a humanidade deve seguir sendo o centro dessa nova fase. Elementos como a compreensão de valores e atitudes das pessoas, também como possíveis clientes, a adaptação da produção para formas mais éticas e sustentáveis e a valorização de experiências offline são essenciais para compor o marketing 5.0. Um aspecto fortemente influenciado por essa nova fase foi os meios de comunicação e de relacionamento entre pessoas com pessoas, pessoas com empresas e vice-versa.

Antes da adoção do Marketing 5.0 pelas empresas, surgiu o conceito de Sociedade 5.0, desenvolvido no Japão. Esse conceito coloca a criatividade no centro dos processos e é estruturado em torno da ideia de *Human to Human (H2H)*, com foco no ser humano e nos três pilares fundamentais: ciência, sociedade e espiritualidade. A Sociedade 5.0 visa utilizar tecnologias avançadas, como a inteligência artificial, para servir à humanidade de forma integral, promovendo um equilíbrio entre inovação tecnológica e bem-estar social. A premissa é que tudo o que se pode imaginar em termos tecnológicos é possível, trazendo à tona o conceito de superinteligência entre humanos e máquinas. Nesse contexto, a educação desempenha um papel crucial desde a infância, formando indivíduos preparados para o futuro. A evolução das frentes de trabalho abre novas oportunidades, mas é necessário que as pessoas desenvolvam habilidades humanas essenciais, como empatia, pensamento crítico e criatividade, características que permitem a adaptação e o sucesso nessa nova era. Essas capacidades, conhecidas como *"soft skills*", são cada vez mais valorizadas em um mundo onde a tecnologia e a humanidade caminham lado a lado para a construção de uma sociedade mais inclusiva e inteligente.

A alta complexidade dos ambientes tem se tornado um dos maiores desafios para todas as áreas da humanidade na Sociedade 5.0. Se antes as decisões eram influenciadas por uma ou duas variáveis principais, hoje, com a globalização e o avanço dinâmico das

tecnologias, praticamente tudo pode ser considerado uma variável capaz de impactar diferentes esferas, como política, economia, vida pessoal e até o marketing.

Atualmente, vive-se um período em que os seres humanos interagem cada vez mais com inteligências artificiais em vez de com outras pessoas. As máquinas tornaram-se componentes essenciais nos processos de produção, fornecimento de serviços e, em muitos casos, até na criação independente de conteúdo e na divulgação de produtos. Essa mudança transforma a eficiência da inovação, a transformação digital e a economia da inteligência artificial no tripé fundamental para que as indústrias permaneçam competitivas no mercado. As empresas que conseguem integrar essas tecnologias de forma eficaz garantem sua relevância em um cenário cada vez mais tecnológico e automatizado.

Uma das tecnologias mais comentadas e utilizadas atualmente, a inteligência artificial, possui um grande potencial para ajudar empresas e indivíduos a preverem respostas e comportamentos de grupos em diferentes cenários, como reações a problemas, produtos ou marcas. Essa subárea da inteligência artificial é conhecida como Simulação Multiagente (SMA), que utiliza vários agentes inteligentes, simulando núcleos de tomada de decisão em um sistema complexo. Esse sistema é similar à vida real, onde indivíduos interagem e suas decisões impactam uns aos outros.

A SMA vem sendo utilizada há anos para criar sociedades digitais que imitam a realidade, proporcionando resultados altamente precisos. Segundo a revista New Scientist, "os primeiros modelos foram desenvolvidos por físicos e químicos na década de 1960, mas, à medida que esses modelos aumentavam em complexidade, foram adotados por biólogos e, na última década, por cientistas sociais". Atualmente, na era do *big data*, com uma vasta quantidade de informações sobre nossos hábitos políticos, sociais, fiscais, de relacionamento e de consumo que fornecemos diariamente, voluntária ou involuntariamente, ao interagir na internet, a Simulação Multiagente possui uma capacidade de previsão muito superior em relação ao passado. Se utilizada corretamente, pode ser de extrema importância para organizações que buscam compreender seu público e antecipar tendências.

As mudanças tecnológicas e sociais do século XXI têm impactado o marketing, através do constante desenvolvimento em tecnologias, internet e redes sociais. Assim como a tecnologia, as transformações ocorridas na sociedade impactam diretamente no marketing, na marca e em suas estratégias. Por exemplo, o conjunto entre o CRM e a aplicação de computação em nuvem permite uma maior organização e geração de *leads* qualificados, além de auxiliar na execução de campanhas de marketing, através de metas mais claras. A combinação entre tecnologias, como nuvem, big data e inteligência artificial, é capaz de explorar oportunidades em mercados em diferentes localidades,

inclusive no exterior, facilitando a segmentação e antecipando necessidades de clientes, gerando expansão e otimização.

De acordo com artigo da aceleradora Faster Capital (2024), no que diz respeito às mudanças sociais, alguns fatores que impactam o escopo do marketing seriam a facilidade de acesso pelo consumidor, transferindo a ele um poder de decisão maior, e a necessidade de uma estratégia de marketing mais centrada no cliente. A crescente preocupação e demanda por sustentabilidade, diversidade e inclusão exige das marcas práticas mais éticas e que rompam estereótipos, a fim de incorporar na personalidade da marca um ativismo frente a essas questões. As transformações sociais combinadas com a era digital demandam por uma comunicação mais ágil e interativa, em que haja maior identificação e personalização entre marca e consumidor.

1.2 A ÁREA DO BRANDING E SEU ESCOPO

1.2.1 O Conceito de Branding

Percebe-se que as marcas estão ainda mais presentes na vida das pessoas. O que gera a necessidade, para as organizações que respondem por essas marcas, de gerarem símbolos que sejam capazes de transmitir seus valores e diferenciais competitivos para o seu público de interesse, desde clientes e consumidores até parceiros e colaboradores. Para isso, as empresas precisam encontrar soluções criativas e efetivas para sua marca, a exemplo do que foi visto em adaptabilidade e customização, com o intuito de fugir da comoditização, ou seja, da homogeneidade.

Uma marca é composta por diversos fatores, como nome, história, slogan e embalagem. Ela pode diferenciar seus produtos de forma funcional (racional) e/ou de forma subjetiva, combinando um conjunto de elementos diferenciadores, que permitam o estabelecimento de ligações subjetivas (emocionais e intangíveis) junto ao seu público de interesse. Para que isso seja alcançado, torna-se necessária a execução de um planejamento estratégico que inclua todos esses fatores de forma alinhada ao que a empresa e a marca desejam transmitir. Para uma marca ser valiosa e bem estruturada, mais do que uma representação gráfica, ela deve ser capaz de transmitir para a sociedade como um todo (público interno e externo) a alma de uma empresa, de um produto ou ainda de uma pessoa, através de uma síntese da cultura organizacional, dos valores empresariais e dos diferenciais competitivos.

Como ensina Aaker (2014), as marcas poderosas são construídas de dentro para fora e, para poder criar uma marca forte, os funcionários e os parceiros precisam conhecer a visão da marca e se preocupar com sua realização. As marcas que almejam ganhar o coração das pessoas, devem ser capazes de construir conexões com os reais desejos do público de interesse. Com isso, algo que poderá determinar o sucesso de uma marca é a interatividade, ou seja, ela deixa de se limitar apenas a vender ou transmitir uma dada mensagem, para interagir com seu público e estabelecer lembranças positivas no imaginário coletivo. Nessas circunstâncias, é fundamental o estabelecimento de uma gestão de marca estratégica, também chamada Branding.

O *branding* é um comportamento empresarial e de gestão que posiciona a marca, a qual, como visto, vai muito além do que apenas uma logo na fachada de uma loja, e está no centro de todas as decisões da corporação. Com a industrialização da sociedade ocidental o uso do termo "marca" (*brand*) passou a estar associado ao "ato de marcar". Já o branding pode ser visto como um conjunto de ações estratégicas que atuam a fim de gerar uma menor heterogeneidade em termos de percepção, sendo capaz de facilitar a formulação de opiniões padronizadas e de "marcar" uma imagem de forma mais unificada e sintonizada aos interesses do seu emissor. Esse branding contribui para a criação de diferenciais marcantes para os produtos (bens e/ou serviços), a partir da consolidação dos atributos/valores (diferenciais) e através de processos comunicativos (Kotler; Keller; Yamamoto, 2012), tendo como propósito estabelecer conexões subjetivas e influenciar a vida das pessoas, passando a fazer parte de uma cultura.

O *branding* defende que tudo comunica a marca, como por exemplo a cor dos veículos da empresa, a maneira como os funcionários se vestem, ou a maneira com que os colaboradores tratam o cliente em um atendimento. Portanto, toda intervenção de branding deve ser cautelosamente planejada e executada, afinal, cada decisão tomada, seja ela mal ou bem sucedida, reflete na imagem da marca, por isso todos os esforços de branding devem ser elaborados considerando resultados a longo prazo. Marcas que ainda insistem em construir processos de curto prazo e/ou sem a presença de pesquisas de mercado atualizadas, dificilmente se mostrarão superavitárias num horizonte de tempo mais ampliado. Visto que a gestão estratégica da marca (*Branding*) demanda ações de longo prazo e que estejam vinculadas a todos os departamentos de uma organização, de forma holística.

Além do caráter holístico, segundo Aaker (2014), tradição e inovação da marca, em conjunto, também contribuem para a escolha dos consumidores pelo seu produto. No entanto, com o aumento de estímulos e informações captadas pelas pessoas, passa a existir um desafio ainda mais relevante para uma marca. Além de ser a escolhida pelos consumidores, há a necessidade de que a mensagem não só chegue de forma efetiva,

como também que os receptores desenvolvam as ações pretendidas pelas organizações. Logo, com as demandas da sociedade e o avanço da tecnologia, o branding está longe de ser estático, ao contrário, deve estar em constante transformação e evolução.

1.2.2 Evolução do *Branding*

Com base no trabalho de Hampf e Lindberg-Repo (2011), apesar do já existente conhecimento dos benefícios de uma "marca forte", o *branding* não era amplamente valorizado antes dos anos 1970. Na década de 1950, surge o conceito de lealdade à marca, revelando que os consumidores se mostravam leais a marcas na compra de produtos domésticos. Posteriormente, na década de 1960, pesquisas apontaram que os consumidores optavam por produtos de marcas conhecidas. Teorias sobre segmentação de mercado também passam a ser desenvolvidas nessa mesma época.

Durante os anos de 1970 e 1980, ocorre a solidificação do branding como um campo importante dentro do marketing. No decorrer do tempo estabeleceu-se a noção de que a estratégia de posicionamento não alterava o produto em si, mas como este era percebido pelo consumidor. Enquanto que, a partir de 1980, é destacada a importância de se estabelecer e de manter bons relacionamentos com o cliente, através do marketing de relacionamento como novo paradigma da época. Nessa mesma década, foi desenvolvido o conceito de *equity* de marca, tornando-se central para medir o valor financeiro das marcas e justificar investimentos em branding, o que gerou uma significativa produção acadêmica sobre o tema.

Já nos anos 1990, foram desenvolvidas algumas perspectivas em relação à marca e, consequentemente, ao branding. A perspectiva financeira foca no valor total da marca e avalia o desempenho da empresa no mercado, através de um cálculo que usa o valor de mercado da empresa como base. A perspectiva do consumidor avalia a reação dos consumidores à marca.

Neste caso, o valor da marca passa a ser definido por meio do efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor ao marketing, sendo considerada valiosa quando é bem conhecida e associada positivamente. Essa perspectiva leva em conta cinco aspectos: 1) o valor da marca refere-se a percepções dos consumidores, não a medidas objetivas; (2) o valor associado a uma marca é o valor global; (3) o valor global deriva do nome da marca, não apenas dos aspectos físicos; (4) o valor da marca não é absoluto, mas relativo à competição atual no mercado; (5) o valor da marca influencia positivamente o desempenho financeiro.

A perspectiva combinada combina aspectos financeiros baseados no consumidor. O modelo utiliza potências da marca (potência da base de clientes, potência competitiva e potência global) aplicadas aos lucros líquidos da marca. A potência da base de clientes vem da imagem da marca e da lealdade, enquanto a potência competitiva envolve tendências e proteção da marca, e a potência global considera as diferenças entre mercados locais e globais.

No século XXI, o *branding* passou a ser integrado às teorias de relacionamento, como é o caso do conceito de "*branding* relacional", que considera que os relacionamentos também ocorrem entre consumidores e marcas, os quais são importantes para a marca e afetam como ela é percebida. O conceito de identidade da marca também foi destaque, englobando as teorias anteriores de posicionamento, relacionamento e personalidade da marca. Este conceito tem a função de orientar quais elementos devem ser mantidos e quais podem ser modificados ao longo do tempo. Para criar e assegurar essa identidade, é fundamental o papel interno da empresa na construção da marca e na correspondência entre atitudes dos funcionários e a imagem desejada da marca, tornando-se necessário monitorar tanto os elementos internos quanto os externos para que a identidade da marca corresponda à imagem percebida pelo cliente.

No cenário atual, abordando os conceitos mencionados, existem organizações direcionadas e dispostas a desenvolver e manter a identidade de sua marca, fazendo com que ela gere a percepção desejada no seu cliente, percepção essa que é almejada pela empresa, mas também pelo consumidor. Ao estudar mais a fundo esses conceitos, é possível identificar uma marca global que foi capaz de alcançar esse feito mundialmente, de forma majoritariamente bem sucedida, a The Walt Disney Company.

1.2.3 Marca Global e Disney

Ao tratar das marcas de alcance global (*Global Brands*), a gestão da marca conta com um desafio ainda maior, pois há a necessidade de desenvolver estudos voltados à compreensão das tendências globais, que impactem os públicos de diferentes países e/ou localidades. O sucesso de uma marca global, conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2019) defendem, está vinculado à sua capacidade em construir estratégias glocais, ou seja, estratégias que se baseiam naquilo que existe de mais moderno e inovador no mercado mundial, mas nunca deixando de valorizar as peculiaridades inerentes aos diversos públicos-alvo em seus mais diversos locais.

É importante ressaltar que a estratégia de *branding* utilizada pela marca, em especial uma marca global, não pode ser simplesmente se apropriar de algo já existente, sem

existir qualquer tipo de conexão com a realidade do local. Um *branding*, para ser bem-sucedido, implica em abastecer os produtos, e a organização, com uma personalidade única, não valorizando apenas as imagens, mas as experiências do público do local em que se está inserido. O ideal é quando as ideias na mente das pessoas combinam com as que a empresa e a marca querem projetar (Jones, 2007). Por exemplo, a Disney, cuja principal ideia é a de "diversão em família", e que se encontra alinhada com a marca transmite e com o que os visitantes do parque procuram.

Freitag (1992) discute a criação da Eurodisney e a necessidade de equilibrar a legitimidade da experiência Disney com a sensibilidade cultural local, evitando uma simples cópia dos parques dos Estados Unidos. Com isso, os planejadores do projeto da expansão transnacional adotaram a estratégia de "glocalização" ou "hibridização", que compreende a adaptação das práticas culturais do centro (EUA) às condições locais (Europa). Esses termos descrevem um modelo em que a cultura global se mescla com a local, gerando formas híbridas culturais. Empresas globais, como a Disney, antecipam e ajustam seus produtos para se moldarem à cultura local, o que é chamado de "localização antecipatória", garantindo melhor receptividade.

Foram realizados diversos ajustes no layout do parque em 1993, um ano após a inauguração do parque, como já exposto no presente artigo, mas, mais do que isso, os projetistas elaboraram alterações ao negócio operacional, à estruturação de preços, à variedade de eventos sazonais e à mudança oficial do nome Eurodisney para Disneyland Paris, em 1994, nome esse, que já sinalizava sua importância na marca e na glocalização em relação à americanização e globalização (Freitag, 1992).

1.3 O MARKETING INTERNACIONAL E A ADAPTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Marketing internacional pode ser definido como desenvolvimento global que corresponde ao planejamento, realização, concepção, elaboração de planos, de preços, bens e serviços, fazendo com que ocorra uma relação de troca entre os objetivos organizacionais e individuais; a elaboração de planos de negócio orientados ao cliente, com objetivo de obter lucro a partir da promoção e direção do curso de bens e serviços; uma lista de atribuições dentro de um ambiente, buscando satisfazer as necessidades e exigências expressas pelos clientes em todo o mundo melhor do que os seus concorrentes, sejam eles locais ou internacionais (Ilhéu, 2009).

O marketing internacional busca, em prol da lucratividade, implementar estratégias de negócios voltadas ao planejamento, precificação, promoção e distribuição dos produtos e dos serviços de uma companhia para consumidores em mais de um país (Graham; Cateora; Gilly, 2000).

Os autores definem marketing internacional como a efetivação de atividades comerciais realizadas por uma nação visando atingir um ou mais territórios no que diz respeito ao planejamento, precificação, promoção e direcionamento de produtos e serviços, sempre realizando as tomadas de decisões através da elaboração de estratégias de marketing internacional claramente definidas, como será visto a seguir.

Com o mercado interno cada vez mais competitivo e saturado, as empresas precisam adaptar suas estratégias de marketing internacional para que consigam conquistar um bom posicionamento global e a diminuição de risco através da diversificação de negócios.

Cavusgil define estratégia de marketing global como (2010, p. 388):

> (...) um plano de ação que orienta a empresa em: (1) como posicionar sua imagem e seus produtos no mercado externo e quais segmentos são seus clientes-alvo; e (2) o grau em que os elementos de seu programa de marketing devem ser padronizados e adaptados.

No contexto internacional, as empresas precisam elaborar uma estratégia de marketing que as faça ficar inteiradas a respeito dos concorrentes locais, bem como seus concorrentes globais, e, além disso, também é importante estar a par das diferenças culturais, de idioma, condições econômicas e regulamentos. Dentre as estratégias de marketing internacional, as duas principais são a de padronização e a de adaptação.

A adaptação diz respeito aos esforços da empresa para alterar um ou mais constituintes do seu programa de marketing internacional, com a finalidade de satisfazer as necessidades particulares dos clientes em um determinado mercado. De outro modo, a padronização corresponde aos esforços da empresa para que os elementos do plano de marketing sejam similares, considerando a segmentação de regiões por completo ou até do mercado global, com um serviço ou produto parecido (Cavusgil, 2010).

Seguindo uma tendência de integração mundial, é mais comum a utilização da estratégia de padronização em indústrias globais, como fábricas de aviões, produtos farmacêuticos e administradoras de cartão de crédito. São empresas que oferecem produtos homogêneos na maioria dos mercados mundiais. Então, o marketing padronizado apresenta uma atuação mais pertinente a empresas que possuam: segmentos de mercado similares através dos países; produtos com especificações universais, como as *commodities*; consumidores que buscam características parecidas no produto ou serviço (Cavusgil, 2010).

Outros exemplos de setores e categorias de produtos que costumam ter alto grau de padronização são a indústria de alta tecnologia, com empresas como a Sony e a Microsoft, os celulares da Apple e as câmeras fotográficas da Canon, e o mercado de moda, como os relógios da Rolex e as bolsas da Chanel.

Cavusgil (2010, p. 390) afirma: “quando as empresas se baseiam nas semelhanças das preferências do cliente e tentam padronizar seu programa de marketing internacional, podem esperar pelo menos três tipos de resultados favoráveis”. São eles: a redução de custos, uma vez que a padronização reduz custos ao permitir economia de escala na concepção, no fornecimento, na manufatura e na comercialização do(s) item(ns). Ademais, é mais eficiente oferecer o mesmo ou semelhante plano de marketing no mercado global ou em regiões inteiras, do que ter que adaptar os produtos para cada mercado (Cavusgil, 2010).

Por exemplo, o Mcdonald’s desenvolveu um sistema de padronização em seu processo produtivo, para que seus alimentos fossem preparados da mesma forma em todos os restaurantes no mundo inteiro, gerando mais eficiência, rapidez e reduzindo custos com desperdícios e falhas que podem ocorrer durante a produção - ainda que a rede de fast-food efetue adaptações em ingredientes e ofertas de acordo com as preferências dos mercados locais.

As atividades de marketing se tornam mais fáceis, pois a empresa pode padronizar suas campanhas ao invés de utilizar uma para cada país (Cavusgil, 2010). O que aumenta a capacidade de construir uma imagem coerente e de desenvolver marcas globais, que possibilitem a empresa de estabelecer e fazer com que uma marca seja mundialmente reconhecida, contribuindo na ampliação do interesse do cliente e na geração de menos confusão, que ocorre muitas vezes devido à proliferação de muitos produtos adaptados e programas de marketing (Cavusgil, 2010). Isso torna o marketing mais eficaz e eficiente em todos os países em que a companhia atua, vendendo o mesmo produto e utilizando a mesma estratégia.

A estratégia de adaptação é utilizada em indústrias presentes em mais de um mercado que adaptam seus produtos para satisfazer melhor cada um deles. Segundo Cavusgil (2010, p. 391): “A adaptação pode ser tão simples como traduzir os rótulos e instruções para um idioma estrangeiro, ou tão complexa como modificar completamente um produto para atender às necessidades únicas de determinado mercado.”

A estratégia de adaptar pode oferecer vantagens para a empresa que a utiliza, das quais as principais são: diferenças nas preferências nacionais, onde, por conta das diferenças comportamentais do consumidor, são distintas em diversos locais do planeta, fazendo com que o produto se torne mais aceitável pelos clientes daquela região. Como exemplo, o Mcdonald ‘s adaptou seu cardápio na Índia, onde a maioria da população é hindu e não ingere carne bovina, oferecendo opções vegetarianas e mais opções com carne de frango.

Além disso, existem diferenças nas leis e regulamentação, em determinados países a promoção de determinado produto é restrita ou apresenta leis específicas, como por

exemplo em alguns locais da Europa, onde é restringida a publicidade dirigida às crianças. Outro exemplo é em países que apresentam mais de um idioma oficial, como algumas cidades do Canadá, onde os idiomas oficiais são inglês e francês, e, por isso, é exigido por lei que o rótulo das embalagens esteja escrito nas duas línguas.

As diferenças nos padrões de vida e condições econômicas também devem ser consideradas, já que os níveis econômicos e de renda variam de país para país, fazendo com que as empresas tenham que ajustar tanto o preço quanto a complexidade de seus produtos ou serviços, a fim de se adaptar aos mercados locais.

Razões que podem afetar o poder de compra dos consumidores incluem: inflação, recessão econômica e flutuações cambiais, diferenças na infraestrutura nacional, que diz respeito à qualidade da infraestrutura logística de um país. Por exemplo, a infraestrutura global de negócios e marketing afeta a capacidade de uma comunicação de marketing mais eficiente. Em países subdesenvolvidos, como por exemplo o Vietnã, nas áreas rurais, a população não tem acesso à televisão, internet, rádio ou revistas, o que exige adaptações consideráveis nos meios de comunicação (Cavusgil, 2010).

Por fim, as principais vantagens que as empresas podem esperar ao adaptar seu programa de marketing internacional incluem: atender às demandas dos clientes com maior precisão; desenvolver uma proposta única para o produto; obter maior sucesso na mitigação da resistência dos clientes; cumprir com regulamentações governamentais como as normas técnicas e sanitárias.

Em termos de decisão estratégica de marketing internacional sobre padronizar ou adaptar, há *cases* bastante ilustrativos, um exemplo seria o *case* da própria Disney em Hong Kong.

1.3.1 Caso: Hong Kong Disneyland

Após o sucesso na abertura da Tokyo Disneyland nos anos 1980, a Disney percebeu o enorme mercado de parques de diversões no continente asiático como um todo, com inúmeras empresas nacionais e internacionais tentando atuar no setor. A Disney se tornou, ao longo dos anos, uma das maiores do ramo, abrindo a Hong Kong Disneyland em 2005 e o Shanghai Disney Resort em 2016 e planejando futuras expansões para outros países asiáticos. Hong Kong, por já ser um destino turístico internacional, faria com que fossem atraídos públicos principalmente da China, Taiwan e Sudeste Asiático.

A fim de tornar o parque “culturalmente sensível”, Jay Rasulo, presidente da Walt Disney Parks & Resorts, anunciou que a Hong Kong Disneyland seria trilíngue, com

inglês, cantonês e mandarim. O parque também incluiria um jardim de fantasia para tirar fotografias com os personagens da Disney (populares entre os turistas asiáticos), bem como mais espaços cobertos e à prova de chuva para se adaptar ao clima "chuvoso" (Doh; Luthans, 2012).

Uma das críticas ao parque dizia respeito ao seu pequeno tamanho e ritmo lento de expansão, abrindo com apenas 16 atrações, comparado às 52 no Disneyland Resort Paris. No entanto, o governo, que é acionista de 57% do parque, teve planos para aumentar o tamanho com a aquisição de novos terrenos. Provavelmente, devido ao seu tamanho, a Disney de Hong Kong atraiu apenas 5,2 milhões de visitantes nos primeiros 12 meses de abertura, 400 mil a menos do que o previsto. Nos anos seguintes, foram adicionadas mais atrações, ajudando a aumentar o fluxo de turistas. Porém, o parque ainda enfrentou pressões financeiras, com prejuízo registrado de US$19 milhões em 2015 (Doh; Luthans, 2012).

Porém, o diretor da Disney Hong Kong tinha planos para aumentar ainda mais o território do parque, com o objetivo de incluir mais atrações e atrair mais visitantes. Entre diversas negociações com o governo de Hong Kong em 2009, a Disney não conseguiu o apoio financeiro necessário para a expansão e suspendeu o projeto de ampliação, o que levou a empresa a demitir muitos funcionários. Noticiários da época apresentaram que um dos motivos que fez a Disney se dispor a encerrar as negociações com o Governo de Hong Kong era o progresso nas negociações com as autoridades de Shanghai para a abertura de um parque muito maior e com mais potencial para atrair as famílias chinesas, o que poderia significar queda de até 60% no número de visitantes no parque de Hong Kong, segundo estimativas do Euromonitor (Doh; Luthans, 2012).

Com isso, em junho de 2009, o governo de Hong Kong finalmente chega a um acordo para uma modesta expansão do território do parque com um custo de cerca de US$465 milhões. Em comunicado, a vice-presidente da Disney, Leslie Goodman, informou que a gigante americana do entretenimento fez um investimento substancial no projeto, inaugurando três novas áreas, como a *"Toy Story Land"* em 2011, *"Grizzly Gulch"* inaugurando em 2012, e *"Mystic Point"* abrindo em 2013, fazendo com que aumentasse para 100 o número de atrações.

A Disney utilizou ambas as estratégias de marketing para se consolidar no mercado chinês, ao adaptar questões como os idiomas falados dentro do parque, adicionar uma área com os personagens mais conhecidos pela população chinesa e áreas cobertas, adaptando-se ao clima chuvoso da região. Por outro lado, padronizou muitos elementos, como a inauguração de áreas e atrações já presentes nos parques, como a *"Toy Story Land"* existente nos parques temáticos Hollywood Studios em Orlando e no Walt Disney Studios em Paris.

Com base no que foi exposto anteriormente e apresentado no *case*, abordaremos a seguir como ocorreu a adaptação das estratégias de marketing internacional da Eurodisney.

1.4 O MARKETING INTERNACIONAL E A ADAPTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DA EURODISNEY

Para compreender o caso da Eurodisney, é necessário um panorama sobre como se deu a origem e o processo de criação da empresa e de seus primeiros parques. Em 1923, após a empresa em que trabalhava ter falido, Walt Disney se mudou para Nova York e conseguiu uma parceria para a distribuição de um curta de "Alice no País das Maravilhas". Para a realização deste projeto de distribuição, fundou, juntamente com seu irmão Roy, o Disney Brothers Studio, que mais tarde seria conhecido como "The Walt Disney Company" (Battaglia, 2023).

A empresa dos irmãos Disney decidiu focar na criação de curtas animados para a distribuição em cinemas, e, com isso em mente, Walt Disney projetou seu personagem mais marcante, que futuramente levaria a cara da empresa, Mickey Mouse. O personagem teve a estreia no curta "Plane Crazy (1928)", que gerou grande sucesso, principalmente por ter sido um dos primeiros filmes com som na época e por apresentar grande êxito em harmonizar som com as imagens (Battaglia, 2023).

Nos anos seguintes, a empresa vivenciou um crescimento constante, lançando uma série de animações que se tornaram clássicos do entretenimento mundial. Dentre essas obras, destaca-se "Branca de Neve e os Sete Anões" (1934), com um orçamento de US$1,7 milhão, que quebrou recordes de bilheteria nos Estados Unidos na época. "Pinóquio" (1940) também obteve sucesso nas bilheterias, embora com uma lucratividade um pouco menor. "Dumbo" (1941) e "Bambi" (1942) também se destacaram como grandes sucessos de crítica e bilheteria (Eisner, 2011).

Desde 1940, Walt tinha a ideia de criar um parque no terreno onde foi construído o estúdio da empresa, era um sonho ambicioso, o qual seu irmão e os executivos da época não concordavam, por conta do alto investimento necessário. Esse desejo da criação do parque continuou até que, em 1952, Walt fundou uma nova empresa, a WED Enterprises, para a realização deste sonho sem a interferência dos sócios. Walt Disney queria que seu parque fosse diferente dos demais que apresentavam grandes montanhas-russas e outros brinquedos, então surgiu a ideia de separar o parque da Disney em áreas que teriam seus próprios temas, aventuras exóticas e seus próprios brinquedos personalizados (Nader, 2019).

O primeiro parque abriu suas portas em 1955, em Los Angeles, Califórnia, sendo um sucesso imediato e absoluto, como maior atração turística nos Estados Unidos. Com este grande

êxito, o parque foi reconhecido como "uma das maravilhas do mundo moderno". Em 1965, com o parque já conhecido mundialmente, a quantidade de visitantes chegou a um quarto de toda a população dos Estados Unidos, além da presença de vários estrangeiros (King, 1981).

Por conta deste grande sucesso, Walt e seus executivos decidiram que era o momento de expandir seu projeto. Realizaram uma viagem para Orlando, local onde apresentava grande conexão de estradas recém construídas e proximidade com a base da Força Aérea McCoy - hoje Aeroporto Internacional de Orlando. Por conta destes pontos positivos para a localização de um novo parque, este local foi escolhido para o "Projeto Flórida" (Delpozo, 2023).

Logo, a Disney adquiriu mais de 10 hectares de terreno na Flórida, tendo espaço o bastante para isolar tudo referente ao parque do restante da cidade, com espaço para todas as ideias de crescimento, conforme foi dito por Walt Disney em novembro de 1965, durante uma conferência de imprensa em Orlando: "Aqui na Flórida, temos algo especial que nunca desfrutamos na Disneyland... a bênção do tamanho. Há terra suficiente aqui para abrigar todas as ideias e planos que podemos imaginar" (Delpozo, 2023).

Com dois parques atingindo enormes proporções de sucesso, a Disney decidiu que era hora de expandir este projeto internacionalmente, fazendo com que, em 1983, um novo parque fosse aberto na cidade de Tóquio, no Japão. Apesar de ter um começo com um sucesso não tão grande quanto o esperado, com o passar do tempo o parque acabou se consolidando na região e se tornando outro grande sucesso da empresa.

Em 1980, sob nova direção, os executivos da Disney, analisando o sucesso dos 3 parques e principalmente o sucesso no Oriente, decidiram que era hora de mais uma expansão, desta vez nas terras europeias. A escolha de ir para a Europa se deu principalmente por conta do sucesso que os parques americanos tinham com turistas europeus e a força de suas animações na região.

A Eurodisney estava designada a ser o parque temático mais luxuoso já construído pela Walt Disney. A grande dúvida da sua abertura na Europa foi em relação a qual país e região europeia escolher (Grayson *et al*., 2017). Após cogitarem Inglaterra, Alemanha, Espanha, França e Itália, foi escolhida a região de *Marne-La-Vallée*, próxima a Paris, devido à beleza, facilidade de acesso por toda a Europa e possibilidade de receber visitantes de diversas nacionalidades ao longo do ano (Grayson *et al*., 2017).

O governo francês foi motivado a investir na Eurodisney devido aos benefícios econômicos, que imaginou que resultariam do projeto, como a redução da taxa de desemprego e o desenvolvimento da região local, assumindo, portanto, a maior parte do risco financeiro. Enquanto a Walt Disney contribuiu com US$160 milhões, o capital investido pelo governo, bancos e investidores franceses foi de US$4 bilhões (Grayson *et al.*, 2017). Como de costume, a França realizando negócios com público e privado juntos (Brooks, 1994).

A construção do parque envolveu também enormes investimentos na infraestrutura da região, incluindo parques temáticos, hotéis, estradas, estacionamentos e outras instalações (Grayson *et al*., 2017). Tais custos obtiveram financiamento através de empréstimos e emissões de títulos, o que resultou em uma dívida significativa já no início das suas operações em 1992, depositando uma pressão financeira no parque. Esta sobrecarga, somada a uma dívida de US$3,5 bilhões, dificultou a capacidade de o funcionamento do parque ocorrer de forma sustentável e lucrativa (Grayson *et al*., 2017).

Apesar de todo investimento, a perda financeira foi expressiva e muito criticada por banqueiros e investidores. No primeiro ano, a Eurodisney estava perdendo US$1 milhão por dia e estava com US$1 bilhão no vermelho (The Wall Street Journal, 1994). O principal equívoco que contribuiu para esse resultado foi o fato de os franceses não terem conhecimento aprofundado sobre o financiamento americano de livre mercado, por não se tratar de uma prática muito utilizada no país. Após as críticas e em meio à urgência, foi rapidamente negociado um projeto de financiamento de dois anos, contratando especialistas americanos, com a expectativa da Disney de fazer certo dessa vez (The Wall Street Journal, 1994).

O imaginário francês para com o projeto não foi coincidente com a realidade apresentada pelo parque no seu início. A sua abertura, que ocorreu em 1992, coincidiu com a pior recessão da Europa desde a Segunda Guerra Mundial, resultando em turistas que permaneceram menos tempo do que o esperado e que consumiram pouco. Visto que, devido à situação do momento, eram esperadas baixas taxas de ocupação dos hotéis da região e a impressão generalizada pelos visitantes de que o parque estava caro demais, ainda mais ao considerar o aumento do desemprego também enfrentado na época (Grayson et al., 2017). Não apenas para os franceses, mas outros povos tiveram uma percepção similar ao valor, devido à política do franco, moeda francesa, que estava forte na época, o que tornou o parque de diversões menos atrativo para espanhóis, italianos e britânicos (Grayson et al., 2017). Fatos que contribuíram para o desencanto experienciado pela Europa em relação à Eurodisney.

Ao tratar do período histórico da época, a recessão econômica na Europa teve sua causa principalmente na saída da libra esterlina do MTC (Mecanismo de Taxas de Câmbio), após tentativa de manter a libra acima do limite inferior de câmbio exigido pelo MTC, dia que ficou nomeado como "Quarta-feira Negra". Ocorreu, portanto, uma crise no MTC, que, com a saída de dois membros, Itália e Reino Unido, evidenciou a fragilidade do sistema como um todo. A relevância desse mecanismo se dá pelo fato de este ser um passo importante rumo à criação da união econômica e monetária prevista no Tratado de Maastricht (Gamble, 1995). No entanto, a União foi incapaz de evitar a sua desintegração, o que se tornou um obstáculo na criação de instituições supranacionais, as quais seriam

necessárias para a próxima etapa de integração. Esse mal-estar econômico europeu da época, resultou em um continente aparentemente menos dinâmico e menos competitivo do que os Estados Unidos e o Japão (Gamble, 1995).

As flutuações nas taxas de câmbio, decorrentes da crise, impactaram negativamente e de forma adversa as finanças da Eurodisney. As mudanças nas taxas de câmbio entre o dólar americano e as moedas europeias afetaram diretamente os custos de operação do parque e as suas receitas (Grayson et al., 2017). Esse fato gerou mais desafios para a gestão financeira da Eurodisney, escancarando a sua situação econômica já precária.

As expectativas iniciais de sucesso para a Eurodisney, estabelecidas pela Walt Disney e pela administração do parque, não foram alcançadas. Essa disparidade entre as projeções otimistas e a realidade do desempenho levou a um desapontamento dos investidores e stakeholders em relação ao parque (Grayson et al., 2017). A incapacidade de atender às expectativas de desempenho financeiro colocou ainda mais pressão sobre a Eurodisney e aumentou a urgência de medidas corretivas para evitar a falência e o fechamento do parque.

Além do quesito econômico-financeiro no continente, questões culturais equivocadas também contribuíram para esse início conturbado. Apesar da tentativa de enfatizar as raízes europeias de alguns contos de fadas, a Eurodisney passou a imagem de um reduto da "Americana" (Grayson et al., 2017).

Ao mesmo tempo em que filmes da Disney, como o Aladim, tiveram seu maior sucesso na França, em conjunto com a abertura de lojas da Disney em Paris e em outros centros, o povo francês gostaria de ver mais da sua cultura retratada ao longo do parque (Brooks, 1994), no entanto, o foco estava mais voltado para a cultura americana e nos personagens americanos. Os franceses valorizam seus próprios desenhos animados e gostariam de vê-los presentes no parque, como, por exemplo, os desenhos de *Astérix* e *pint-sized Gallic warrior,* adorados pelo público.

No que diz respeito à alimentação, os restaurantes do parque ofereciam brownies, café expresso e croissants, aderindo a um cardápio com um custo mais acessível. Porém, assumiram que os franceses não teriam o hábito de tomar café da manhã, resultando em um grande equívoco, visto que no país há o costume de ter essa refeição. Não apenas na hora do café, mas a confusão também esteve presente no *happy hour*. Inicialmente, as bebidas alcoólicas foram proibidas através de uma política do parque, porém, ao notarem a reprovação dessa medida, a Eurodisney passou a servir vinho no local, bebida altamente cultural e significativa para o país. Ainda assim, o consumo geral no parque continuou baixo (Grayson et al., 2017).

Além disso, ao contrário do que ocorre nos Estados Unidos, uma família na Europa se sente relutante em pagar 280 euros em uma diária no parque, ainda mais com os

valores nada atrativos dos hotéis, que chegavam a custar 340 e 380 euros por dia. Como uma possível solução para essa questão, imediatamente em 1992, a Eurodisney procurou diminuir o valor dos hotéis em 25%. Ainda assim, o ato não surtiu o efeito esperado.

Apesar das adaptações, os franceses deixaram de ser os principais visitantes do parque na Europa, para o visitarem na Flórida, nos Estados Unidos. Pelos motivos de que a viagem internacional acabou sendo mais em conta, com a possibilidade de aproveitar o clima agradável, as praias da região e fugir do clima ameno do norte da França. Uma outra estratégia utilizada pela Eurodisney na época foi a do slogan "Califórnia está a apenas 20 milhas de Paris", entretanto eles continuaram relutando em comprar o sonho americano (Brooks, 1994).

Essa dificuldade em aderir a esse sonho vem também do que o parque almeja transmitir. O público francês teria uma aversão à mensagem de felicidade universal transmitida pela Disney, os quais a viam como algo falso e irreal. Logo, o parque passou a ser visto a partir de uma perspectiva de artificialidade, onde funcionários sorriam e desejavam momentos felizes, que, para os franceses, não passam de algo falso e nada genuíno. Além disso, o foco do parque esteve mais no seu brilho e grandiosidade do que na variedade de brinquedos e atrações para o público, não justificando tamanho investimento. É possível afirmar que a Walt Disney mirou no luxo e quis fazer do seu próprio jeito, e este foi o alvo atingido, no entanto, não agradou ao público local, tornando-se, além de um imperialismo americano, um "Chernobyl cultural" (Amine; Tochtrop, 2008, p. 3).

2.4.1 As Estratégias de Marketing Internacional Aplicadas no Caso Eurodisney

Ao tratar das estratégias de marketing utilizadas, grandes empresas francesas, como Renault, desenvolveram seu plano de marketing voltado para aspectos Disney, a fim de se aproximarem do público visitante do parque (Brooks, 1994). No entanto, a abordagem de marketing inicial da Eurodisney não obteve essa aproximação, ao falhar em não desenvolver um efetivo plano de marketing e de não destacar o valor e a experiência de entretenimento oferecidos pelo parque (Brooks, 1994). A lacuna de uma pesquisa de mercado aprofundada pode ser considerada o cerne da dificuldade enfrentada pela Eurodisney nos seus anos iniciais.

Para evitar os problemas enfrentados pela Eurodisney, várias estratégias de marketing internacional poderiam ter sido implementadas já nos seus primeiros anos, a fim de evitar todo o transtorno ocorrido. A reorientação para mercados nacionais específicos, a introdução de preços mais acessíveis e a inclusão de personagens e elementos culturais locais seriam algumas medidas que ajudariam a aumentar a atratividade do parque para os visitantes europeus.

Adaptação de preços, campanhas de marketing culturalmente relevantes, investimento em uma pesquisa de mercado mais abrangente, respeito pela cultura local e pela experiência do visitante são as principais estratégias que serão desenvolvidas ao longo deste trabalho.

A pesquisa de mercado, em relação às diferenças de gastos entre americanos e europeus, por exemplo, teria sido capaz de ajustar os valores das entradas, da alimentação e da hospedagem, a fim de serem mais alinhados com o padrão de gastos da população local. O ideal teria sido investir em uma pesquisa abrangente, com análises quantitativas e qualitativas, capaz de captar as preferências de produtos, comportamentos e capacidades de compra, concorrência e tendências do setor (Malhotra, 2017). Para, a partir dela, implementar estratégias de preços flexíveis, com um posicionamento de preço, que poderia ser ajustado com base nos dados obtidos na pesquisa de mercado.

Um exemplo que poderia ter aparecido numa eventual pesquisa de mercado também seria o formato de férias praticado na França e na Europa, com férias longas e com poucos gastos, onde é preferível cozinhar do que desembolsar grandes quantias em restaurantes. Com uma possível solução de ajustar preços de entradas, alimentação e hospedagem, alinhando-se com o padrão de gastos da população local.

Inicialmente, houve também uma falta de compreensão das preferências e hábitos dos consumidores europeus. A gestão inicial do parque foi criticada por sua abordagem inflexível e sua falta de adaptação às preferências locais. Houve falta de consideração em relação à cultura local, que poderia ter sido demonstrada através de um compromisso com a cultura, não somente para a adaptação das campanhas de marketing, mas também ao incorporar valores culturais, normas sociais e sensibilidades locais (Trompenaars; Hampden-Turner, 1997). Fato que pôde ser observado ao desconsiderar hábitos como o de ter a refeição do café da manhã e a proibição do álcool, logo, do vinho, item comum e cultural na França.

Além disso, a abordagem de marketing inicial falhou em destacar o valor e a experiência de entretenimento oferecidos pela Eurodisney, concentrando-se em aspectos como o tamanho do parque ao invés da diversidade de atrações. A necessidade de uma pesquisa cultural é crucial, neste caso, a fim de entender os valores, as crenças, os gostos e os comportamentos dos consumidores, para ressoar com a cultura local (Hofstede, 1984). Os franceses apreciam e valorizam fortemente a sua própria cultura, um equívoco foi o de não ter incrementado ao parque elementos que remetessem à cultura midiática do país, como os desenhos animados tão adorados. Outro erro foi a suposição errônea de que os europeus compartilhavam do mesmo entusiasmo pelos personagens da Disney como os japoneses. A resistência cultural dos franceses, que viam a Eurodisney como uma invasão da cultura americana, acabou sendo subestimada.

Ao implementar essas estratégias, a Eurodisney poderia ter melhorado sua recepção e atraído um público mais amplo desde o início, evitando assim os problemas financeiros significativos enfrentados no seu início. No entanto, apesar desses obstáculos, a Eurodisney conseguiu se recuperar ao longo do tempo com mudanças significativas em sua abordagem de marketing e operações. A reorientação para mercados nacionais específicos, a introdução de preços mais acessíveis e a inclusão de personagens e elementos culturais locais ajudaram a aumentar a atratividade do parque para os visitantes europeus.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho consiste numa pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa é uma abordagem investigativa utilizada em diversas áreas do conhecimento, que busca compreender e interpretar os significados, padrões e contextos subjacentes aos fenômenos estudados. Ao contrário da pesquisa quantitativa, que se concentra na mensuração e análise de dados numéricos e estatísticos, a pesquisa qualitativa se baseia em dados como observações, entrevistas, análise de texto e estudos de caso, para explorar fenômenos de variados campos do conhecimento.

Segundo Kumar (2014), a pesquisa qualitativa é especialmente adequada para investigar questões relacionadas ao comportamento humano, percepções, valores e experiências. Ela permite uma compreensão aprofundada dos aspectos subjetivos e contextuais dos fenômenos estudados - razão pela qual foi escolhida para este trabalho.

O estudo de caso, por sua vez, envolve uma investigação detalhada e aprofundada de um fenômeno particular em seu contexto real, geralmente concentrando-se em um único caso ou em um pequeno número de casos (Kumar, 2014). O caso pode ser uma pessoa, um grupo, uma organização ou até mesmo um evento e, para o presente trabalho, o caso em estudo será a Eurodisney. Embora o estudo de caso se concentre em um caso específico, as descobertas e conclusões obtidas podem ser extrapoladas e aplicadas a contextos similares. Isso permite a generalização teórica e contribui para o desenvolvimento de teorias e frameworks conceituais (Kumar, 2014).

Para definir essa modalidade de pesquisa, utiliza-se a definição de Yin (2001, p. 18): um “estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”

Segundo Gil (1995), o caso deve ser estudado como um todo, não sendo separado do seu contexto, ou seja, do contexto em que ocorre o fenômeno estudado. Por esse

motivo, essa modalidade proporciona uma maior compreensão em profundidade do caso (Gil, 1995), que está muito atrelado à cultura. Os dados coletados para o presente estudo serão secundários, tratando-se de uma investigação que utiliza informações coletadas e disponíveis anteriormente por outras fontes, em oposição à coleta de dados primários, feita diretamente pelos pesquisadores. Esses dados secundários podem incluir fontes como registros governamentais, relatórios de pesquisa, bases de dados acadêmicas, publicações, entre outros.

Para a presente pesquisa, as principais fontes são: Philip Kotler, John L. Graham, Tamer S. Cavusgil, Gary Knight, John R. Resenberger, Bill Brooks, Leslie E. Grayson. A pesquisa baseada em dados secundários é positiva, pois pode aproveitar uma ampla variedade de fontes de dados e cobrir uma ampla gama de temas e áreas de interesse.

O uso de documentos como fonte de dados é de grande importância, principalmente na modalidade estudo de caso (Gil, 1995). Os documentos podem complementar outras modalidades de pesquisa, mas também, como no caso desse projeto, são frequentemente utilizados como a primeira fonte considerada pelo pesquisador (Gil, 1995). Gil (1995) apresenta as principais vantagens do uso de documentos na pesquisa qualitativa, que incluem a possibilidade de conhecer e analisar o passado, investigar processos de mudança social e cultural e adquirir dados de forma mais prática, com menor custo e sem o constrangimento de uma entrevista.

Essa modalidade de pesquisa não possui um roteiro rígido a ser seguido, porém é possível exercê-la em quatro fases, fases essas utilizadas neste trabalho: 1) delimitação da unidade-caso; 2) coleta de dados; 3) seleção, análise e interpretação dos dados; 4) elaboração do relatório (Gil, 1995). Esse processo consiste em coletar e identificar os dados encontrados em documentos já existentes, no caso desse projeto, que serão necessários para a compreensão do objeto de estudo, para serem, em seguida, analisados e avaliados conforme os objetivos de pesquisa. Por fim, é realizado um relatório onde os resultados são documentados, detalhando dados e teorias, os quais embasaram a validade e fidedignidade dos resultados e do estudo em si.

Por ter uma ampla variedade de aplicações e uma flexibilidade no seu planejamento, o estudo de caso é muito útil na exploração de comportamentos e descobertas, permitindo um estudo aprofundado do problema estudado dentro de um espaço de tempo limitado. Com isso, detém a importante função de gerar hipóteses e de construir teorias, relevantes para o tema em questão (Ventura, 2007).

Através dessa modalidade de pesquisa, o caso da Eurodisney oferece uma oportunidade única para aprender com os erros e sucessos de uma empresa multinacional renomada. Analisar como a Eurodisney adaptou suas estratégias de marketing

internacionalmente é útil para que empresas de vários portes e segmentos possam repensar suas práticas e compreender a relevância da visão internacional do marketing. A adaptação das estratégias de marketing é fundamental para o sucesso das empresas em contextos internacionais (Kotler; Keller; Yamamoto, 2012). O estudo de caso da Eurodisney pode fornecer insights sobre como adaptar produtos, serviços, comunicações e experiências de clientes para atender às necessidades e expectativas específicas dos diferentes mercados globais.

Embora esse estudo de caso se concentre na indústria do entretenimento e turismo, as lições aprendidas com a adaptação das estratégias de marketing da Eurodisney são amplamente aplicáveis a diversos setores e indústrias. As estratégias e abordagens bem-sucedidas identificadas podem ser adaptadas e implementadas por empresas de diferentes setores que buscam expandir internacionalmente.

A análise empírica deste trabalho consistiu em um estudo comparativo do desempenho da Eurodisney antes e depois das adaptações de marketing internacional. Para tanto, foram coletados dados quantitativos referentes ao número de visitantes do parque em períodos anteriores e posteriores às mudanças implementadas, a fim de identificar o impacto dessas adaptações. Além disso, realizou-se uma análise documental por meio de reportagens e artigos publicados sobre a Eurodisney, buscando-se compreender a percepção e a recepção do público e da mídia em relação às estratégias de marketing adotadas. Essa abordagem permitiu uma compreensão aprofundada das falhas iniciais e dos ajustes realizados, bem como de seus efeitos no desempenho e na imagem do parque.

3 DESENVOLVIMENTO: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente trabalho busca analisar as adaptações em marketing internacional da Eurodisney. Para isso, foram levantados os dados dos visitantes do parque entre os anos de 1992 e 2020. Percebe-se que, em 1992, ano da abertura, o parque teve 6.800.000 milhões de visitantes.

Esse começo com uma baixa taxa de visitantes pode ser atribuído ao planejamento inadequado para a inauguração do parque, conforme discutido anteriormente na apresentação do caso. Embora o investimento tenha sido expressivo, banqueiros e investidores apontaram a falta de entendimento sobre o modelo de financiamento americano como um dos principais fatores para o fraco desempenho financeiro inicial da Eurodisney. A incapacidade de adaptar a estratégia financeira às particularidades do mercado europeu contribuiu para um início conturbado e abaixo das expectativas.

Além dos problemas financeiros, o parque enfrentou críticas por sua desconexão com a cultura local. A Eurodisney foi amplamente percebida como uma extensão da cultura americana, sem a devida consideração pelos costumes e preferências francesas. Questões como a ausência de personagens populares da cultura local e a falta de adaptação às preferências alimentares do público francês geraram uma recepção negativa. Essa desconexão cultural afastou visitantes, que esperavam ver mais da própria cultura representada no parque.

Outro fator relevante foi o contexto econômico europeu na época da inauguração. A abertura da Eurodisney coincidiu com uma grave recessão econômica, o que reduziu o poder de compra dos turistas. Além disso, a valorização do franco francês encareceu a experiência no parque para visitantes de outros países europeus, tornando a visita menos atraente para turistas estrangeiros. Esses fatores econômicos somados dificultaram ainda mais o desempenho do parque nos primeiros anos de operação.

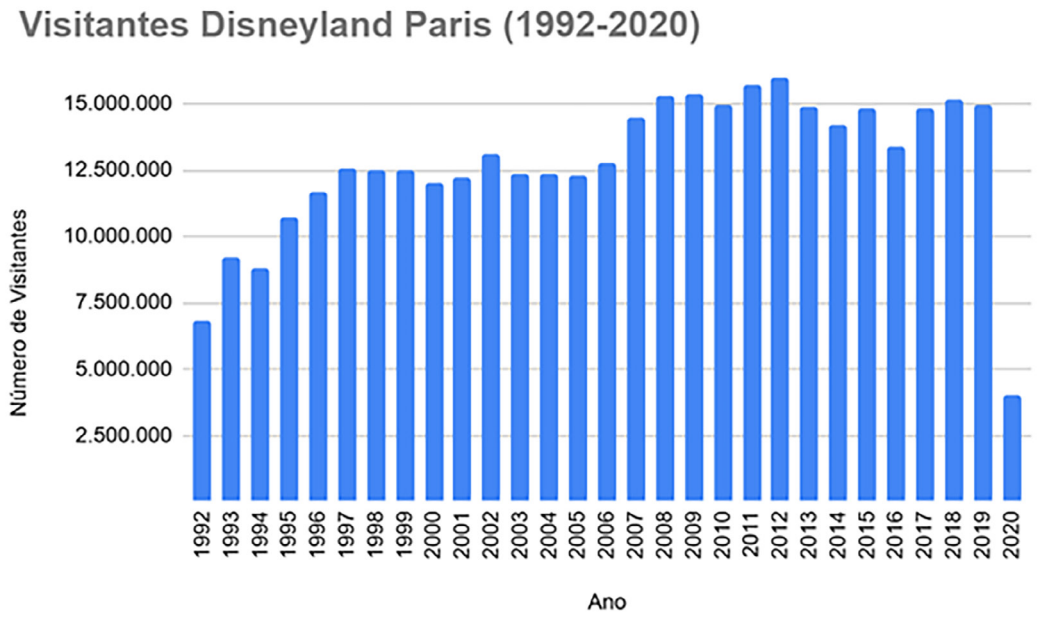
Com uma grande disparidade entre a projeção de visitantes e o lucro que seria obtido, a Disney enfrentou forte pressão dos investidores e stakeholders para ajustar o parque e torná-lo o sucesso esperado. A Eurodisney passou por uma reestruturação significativa em vários setores, com o objetivo de atrair mais o público francês.

Uma das principais adaptações foi a revisão dos preços, que eram considerados altos para a época. Houve ajustes nos valores dos ingressos, alimentação e hospedagem para se alinhar ao padrão de consumo da população local. Além disso, o parque passou a incorporar mais atrações relacionadas a personagens locais, como Astérix, que fazem parte da cultura francesa e são amados pelo público, preenchendo uma lacuna sentida na inauguração.

Outra adaptação relevante foi a reformulação do cardápio, que inicialmente não considerava a importância do café da manhã e do consumo de vinho, elementos essenciais na cultura francesa. Com essa série de mudanças, o parque foi se tornando mais atrativo para o público local.

Essas ações começaram a surtir efeito a longo prazo, refletindo-se no aumento do número de visitantes. No ano seguinte à implementação dessas mudanças, o parque registrou 9,2 milhões de visitantes, conforme mostrado no gráfico a seguir.

GRÁFICO 1 - Visitantes da Disneyland Paris



FONTE: Adaptado de Prieur (2022)

Como apontado anteriormente, conforme Freitag (1992), para garantir uma melhor receptividade, foram feitos diversos ajustes, incluindo modificações no layout do parque, alterações na estrutura operacional de preços e a introdução de eventos sazonais. Em 1994, o nome foi mudado de EuroDisney para Disneyland Paris, ressaltando sua importância na marca e na adaptação cultural. A abertura do Walt Disney Studios Park em 2002 e a aquisição completa pela The Walt Disney Company em 2017 também refletiram estratégias de reposicionamento para melhor aceitação dos europeus. Os planejadores do parque adotaram a estratégia de "glocalização", que é a combinação de globalização com localização, e refere-se à adaptação de produtos, serviços ou práticas globais às características culturais, sociais e econômicas locais. Isso fez com que os parques não tivessem uma abordagem única em todos os lugares, reconhecendo a diversidade cultural, as demandas globais e buscando integrar com as preferências locais.

Desde a sua abertura em 1992, a Disneyland Paris tem se consolidado como um dos principais destinos turísticos na Europa. Segundo a *Theme Index and Museum 2023*, a Disneyland Paris ocupa a 9ª posição entre os parques mais visitados do mundo em 2023, com 10,4 milhões de visitantes. Esse número, embora inferior aos parques da Disney na Flórida, como o Magic Kingdom e o Epcot, demonstra o sucesso contínuo da Disneyland Paris no mercado europeu.

A Disneyland Paris superou seus desafios iniciais até se tornar um dos destinos turísticos mais populares na Europa, mostrando a sua capacidade de adaptação em

diferentes situações. Com mais de 375 milhões de visitantes ao longo dos seus 20 anos, gerou 37 bilhões de euros em receitas relacionadas ao turismo e promoveu também muitos empregos. A presença do parque no ranking global demonstra que, apesar de suas dificuldades iniciais, o parque conseguiu se estabelecer como um destino popular, refletindo a eficácia de suas estratégias de adaptação e crescimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral entender de que forma ocorreu a adaptação das estratégias de marketing internacional da Eurodisney. Com este intuito, ele foi dividido em três partes principais, que estão relacionadas com os seus objetivos específicos. São elas: a área do marketing, o marketing internacional e a adaptação de estratégias e a aplicação de estratégias de marketing internacional na Eurodisney. A primeira parte aborda desde as origens do marketing, com a Revolução Industrial, até o seu conceito mais atual, Marketing 5.0, apresentando também conceitos relevantes da área, suas principais estratégias e o desenvolvimento do branding. A segunda parte trata do marketing internacional e suas estratégias e da internacionalização, apresentando casos de expansão de empresas ao exterior, ressaltando a importância de um plano de marketing bem planejado e executado para o sucesso dessa expansão. A terceira e última parte principal consistiu em relacionar as estratégias de marketing internacional e de internacionalização com o caso da Eurodisney, trazendo um panorama dos anos iniciais da Disney Paris. A partir disso, foi possível confirmar a ideia inicial deste trabalho de que a falta de um plano de marketing internacional efetivo para a expansão da Disney à Europa foi a causa das turbulências enfrentadas no seu início. Em seguida, foram levantados dados dos anos seguintes à abertura do parque até o ano de 2023, evidenciando uma significativa melhora nos seus resultados em termos de números de visitantes após as adaptações e alterações realizadas na Disneyland Paris ao longo do tempo.

Pelos dados levantados nesse trabalho, pode-se perceber que a Eurodisney, desde sua abertura em 1992, enfrentou muitos desafios. A análise feita dos anos iniciais do parque mostra uma série de fatores que contribuíram para o desempenho abaixo das expectativas, demonstrando a importância de um planejamento preciso e de um conhecimento profundo do mercado local. A princípio, a Eurodisney desconsiderou a diversidade cultural e as preferências dos europeus. A falta de elementos da cultura local no parque, como, por exemplo, as opções gastronômicas que não faziam parte dos hábitos dos europeus, causou uma recepção negativa entre os visitantes. E a visão de que a Eurodisney era apenas uma extensão da cultura americana gerou resistência pelo público.

Além disso, a falta de uma pesquisa de mercado mais detalhada, teve como resultado uma estratégia de preços que não se alinhava ao padrão de consumo local. Esse fator, junto ao contexto econômico desfavorável daquele período, como a recessão europeia e a valorização do franco francês, resultou em um desempenho financeiro insatisfatório nos primeiros anos. A partir de 1994, entretanto, a Eurodisney deu início à aplicação de mudanças estratégicas importantes. A modificação dos preços, que passaram a ser mais acessíveis, e a inclusão de atrações que mostravam a cultura local foram adaptações importantes para recuperar a confiança dos europeus. A mudança do cardápio, que passou a compor opções típicas da culinária local, também fez parte dessa série de alterações que evidenciaram como a adaptação à cultura local foi fundamental para alcançar um público cada vez maior.

O conceito de "glocalização" foi essencial para essas mudanças, possibilitando que o parque ajustasse sua identidade global com as características locais. Essa estratégia não somente contribuiu para que a Eurodisney se estabelecesse como um destino turístico popular, mas também demonstra como uma empresa pode se beneficiar com uma estratégia que identifica e considera as diferenças culturais.

Os resultados dessas adaptações são evidentes: em 2023, a Disneyland Paris se consolidou como um dos principais destinos turísticos da Europa. A habilidade de adaptar suas estratégias e marketing ao ambiente europeu não somente mudou o início da história do parque, mas também colaborou para a sua permanência e sucesso no mercado.

Para concluir, o caso da Eurodisney é um exemplo relevante de como as estratégias de internacionalização e marketing devem ser permeadas por um conhecimento profundo do ambiente local. Os aprendizados obtidos neste trabalho são importantes para empresas que buscam expandir suas atividades em mercados internacionais, destacando a importância de um planejamento estratégico e da integração cultural para esse processo de expansão.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. **Aaker On Branding**: 20 Principles That Drive Success. New York: Morgan James Publishing, 2014.

AECOM. TEA and AECOM's Definitive Global Attraction Attendance Report Shows Industry Resilience in 2020 and the Beginnings of Recovery." Theme Index Report. **AECOM**, Dallas, 23 set. 2023. Disponível em: aecom.com/press-releases/tea-and-aecoms-definitive-global-attraction-attendance-report-shows-industry-resilience-in-2020-and-the-beginnings-of-recovery/. Acesso em: 20 out. 2024.

ALI, O., *et al*. "The Impact of Technological Innovation on Marketing: Individuals, Organizations and Environment: A Systematic Review." **Ekonomska Istrazivanja-Economic Research**, [s.l.], v. 36, n. 3, 25 mai. 2023. Acesso em: 22 out. 2024.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Definitions of Marketing. **American Marketing Association**, [s.l.], 2017. Disponível em: www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/. Acesso em: 10 mai. 2024.

AMINE, L. S.; TOCHTROP, C. A. **O mundo não tão maravilhoso da Eurodisney**. 2008. Disponível em: http://srvd.grupoa.com.br/uploads/imagensExtra/legado/C/CATEORA_Philip_R/Marketing_Internacional/Lib/Cases/portugues/DIAGRAMADOS/IDLL_casestraduzidos/estudo_de_caso_2-1_eurodisney.pdf. Acesso em: 11 mai. 2024.

ASPELUND, A.; KOED MADSEN, T.; MOEN, Ø. Uma revisão da fundação, estratégias de marketing internacional e desempenho de novos empreendimentos internacionais. **Jornal Europeu de Marketing**, v. 41, n. 11/12, p. 1423–1448, 2007.

BAINES, P. R. Technological Impacts on Market Attitudes and Behaviors. **Psychology & Marketing**, [s.l.], v. 34, n. 4, p. 351–355, 9 mar. 2017.

BATTAGLIA, R. 100 anos da Disney. **Superinteressante**, São Paulo, 15 set. 2023. Disponível em: https://super.abril.com.br/cultura/100-anos-da-disney. Acesso em: 15 set. 2025.

BROOKS, B. Eurodisney, French Politics, and the American Dream. **ERIC**, [s.l.], n. 3, p. 127 - 134, 1994. Disponível em: eric.ed.gov/?id=ED396577. Acesso em: 10 mai. 2024.

CANALTECH. Tudo Sobre Walt Disney - História E Notícias. **Canaltech**, [s.l.; s.d.]. Disponível em: canaltech.com.br/empresa/walt-disney/. Acesso em: 10 mai. 2024.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RESENBERGER, J. R. **Negócios Internacionais:** Estratégia, Gestão E Novas Realidades. São Paulo: Pearson Universidades, 2010.

COBRA, M. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

CRUZ, R. G. **Marketing Internacional**. 4 ed. Madrid: Gráficas Dheon, 2002.

DAVIS, M. **The Fundamentals of Branding**. [s.l.]: AVA Publishing, 2017.

DELPOZO, B. The COMPLETE Guide To Disney World History. **AllEars**, [s.l.], 19 abr. 2023. Disponível em: https://allears.net/2023/04/19/the-complete-guide-to-disney-world-history/. Acesso em: 10 mai. 2024.

DE OLIVEIRA, S. L. I. Desmistificando o Marketing. **Novatec**, [s.l.], 2016. Disponível em: https://s3.novatec.com.br/capitulos/capitulo-9788575221136.pdf. Acesso em: 10 mai. 2024.

DE SOUZA, V. D. **Marketing De Relacionamento para Fidelizar Clientes:** Uma Análise da Startup *Nubank*. 2018. 34f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Publicidade e Propaganda) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão, 2018.

DOH, J. P.; LUTHANS F. **International Management:** Culture, Strategy, and Behavior. 8. ed. New York: McGraw Hill, 2012. ISBN 978-0-07-811257-7.

EISNER, M. D. **O jeito Disney de encantar os clientes:** do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar. São Paulo: Saraiva, 2011.

FASTER CAPITAL. Social Changes: Social Changes and Their Impact on Today's Marketing Strategies. **FasterCapital**, [s.l.], 2024. Disponível em: https://www.fastercapital.com/content/Social-Changes--Social-Changes-and-Their-Impact-on-Today-s-Marketing-Strategies.html. Acesso em: 20 out. 2024.

FERREIRA, A.; DEMUTTI, C. M.; GIMENEZ, P. E. O. A Teoria Das Necessidades de Maslow: A Influência Do Nível Educacional Sobre a Sua Percepção No Ambiente de Trabalho. **XIII SemeAd Seminários em Administração**, São Paulo, set. 2010.

FREDERICO, E. O Que é Marketing? **Antenna Web**, [s.l.], v. 4, p. 1 8, 2008. Disponível em: antennaweb.com.br/edicao4/artigos/pdf/ed4.pdf. Acesso em: 10 mai. 2024.

FREITAG, Florian. Amerikanisierung, Glokalisierung, Branding: EuroDisney, 1992. In: ERNST, Jutta; FREITAG, Florian (Ed.). **Transkulturelle Dynamiken**: Aktanten – Prozesse – Theorien. Bielefeld: Transcript, 2015. p. 165-197.

GAMBLE, A. Economic recession and disenchantment with Europe. **West European Politics**, London, v. 18, n. 3, p. 158–174,1995. doi:10.1080/01402389508425096.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GRAHAM, J. L.; CATEORA, P. R.; GILLY, M. C. **Marketing Internacional**. 15. ed., Porto Alegre: Bookman, 2000.

GRAYSON, L.; SHEIKHOLESLAMI, G.; AMANO, K.; FALCK, T.; KLEINCLAUS, V. Euro Disney or Euro Disaster? **Darden Business Publishing Cases**, [s.l.], 2017. 10.1108/case.darden.2016.000110.

HAMPF, A.; LINDBERG-REPO, K. **Branding:** The Past, Present, and Future: A Study of the Evolution and Future of Branding. Working Papers 556, [s.l.]: Hanken School of Economic, 2011.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica:** Competitividade E Globalização - Conceitos. 12. ed. Editora Cengage, 2019.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences**: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills: Sage,1984.

HOOLEY, G. J.; LYNCH, J. E.; JOBBER, D. Generic marketing strategies. **International Journal of Research in Marketing**, [s.l.], v. 9, n. 1, p. 75–89, 1992. doi:10.1016/0167-8116(92)90030-o.

ILHÉU, F. **Estratégia de Marketing Internacional**. 2. ed. Lisboa: Edições Almedina, 2009.

JONES, R. **Branding:** A Very Short Introduction. New York: Oxford University Press, 2007.

KIGNEL, P. S. **Comunicação e marketing cultural**. São Paulo: Editora Senac, 2023.

KING, Margaret J. Disneyland and Walt Disney World: Traditional Values in Futuristic Form. **The Journal of Popular Culture**, v. 15, n. 1, p. 116-140, jun. 1981.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; YAMAMOTO, Sônia Midori. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 766 p.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 5.0 Versión México:** Tecnología para la humanidad. Ciudad de México: LID Editorial, 2021.

KUMAR, R. **Research Methodology**: A Step-by-Step Guide for Beginners. Nova York: Sage, 2014.

LINDON, D.; LENDREVIE, J.; RODRIGUES, J. V.; DIONÍSIO, P. **Mercator 2000:** teoria e prática do marketing. 9. ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2000.

MACULAN, B. C. M. D. S. **Métodos E Técnicas de Coleta E Análise de Dados de Pesquisa - Livro Acadêmico**. São Paulo: CPDT Editora, 2023. Disponível em: www.nucleodoconhecimento.com.br/livros/metodos-e-tecnicas/metodos-e-tecnicas-de-coleta Acesso em: 10 mai. 2024.

MALHOTRA, N. *et al*. **Marketing Research:** An Applied Approach. 5. ed. Harlow; England; London; New York; Boston; San Francisco; Toronto: Pearson, 2017.

MENDOZA, M.; PERALTA A.; SOLIS A.; VAZQUEZ F. The Not-So-Wonderful World of EuroDisney - Things Are Better Now at Disneyland Resort Paris. **Prezi**.com. 2015. Disponível em: prezi.com/u6jfaylun0mb/the-not-so-wonderful-world-of-eurodisney-things-are-better-now-at-disneyland-resort-paris/. Acesso em: 10 mai. 2024.

MILLS, R; DEBONO, J. D, DEBONO, V. D. Euro Disney: A Mickey Mouse project? **European Management Journal**, [s.l.], v. 12, n. 3, 1994.

NADER, G. **A magia do Império Disney**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2019.

NYEGRAY, J. A. **Negócios Internacionais**. São Paulo: Contexto, 2022.

PACKMAN, H. M.; CASMIR, F. L. Learning from the Euro Disney Experience: A Case Study in International/Intercultural Communication. **International Communication Gazette**, [s.l.], v. 61, n. 6, p. 473–489, 1999. doi:10.1177/0016549299061006002.

PEPPERS, D.; ROGERS M. **Managing Customer Relationships:** A Strategic Framework. [s.l.]: John Wiley & Sons, 2004.

PRIEUR, R. Il Était Une Fois Disneyland Paris. **Parcs à Thèmes.** [s.l.], 4 abr. 2022. Disponível em: parcsathemes.fr/france/disneyland-paris/il-etait-une-fois-disneyland-paris/. Acesso em: 20 out. 2024.

PINGBACK. **Qual a importância do marketing para as empresas? Descubra agora!** 2 fev. 2022. Disponível em: https://pingback.com/br/resources/importancia-do-marketing-para-empresas/. Acesso em: 16 dez. 2025.

SETIAWAN I.; KOTLER, P. **Marketing 4.0**: Do Tradicional Ao Digital. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2017.

SNYDER, D. Euro Disney S.C.A.: **Individual Term Paper International Marketing**. [S. l.]: Algelfire, 30 abr. 2002.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. **Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business**. [s.l.]: McGraw-Hill, 1997

VENTURA, M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. Pedagogia Médica. **Rev SOCERJ**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383–386, 2007. sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf. Acesso em: 5 set. 2025.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.