

Caso Prático nº 9

Tibigarden: vida depois do EuroDisney?

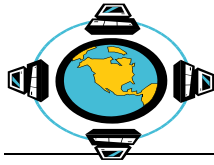
Enquanto o *EuroDisney* enfrentava desesperadamente os seus credores, em Fevereiro de 1994, a empresa *Grand Península* estava a celebrar um acordo para construir o segundo maior parque de diversões da Europa – o *Tibigarden* – situado perto de Tarragona, em Espanha.

Contudo, e dados os conhecidos problemas do *EuroDisney*, não era de surpreender que os investidores quisessem diluir o risco do novo investimento, pelo que o acordo final foi celebrado entre muitos e poderosos investidores, de entre os quais se destacam o Grupo Bush Entertainment, o Grupo British Tussaud, e ainda vários investidores espanhóis.

O *EuroDisney* abriu em 1987, sendo a *Walt Disney* a sua maior detentora, com 49% de participação. A força e reputação da *Walt Disney* no marketing e gestão de parques do género, convenceu os investidores de que o parque não poderia falhar. A réplica da *Walt Disney World*, em Tóquio, tinha aberto as suas portas em 1984, tendo tido 10 milhões de visitantes só no primeiro ano, que gastavam mais 75% daquilo que era esperado.

Depois de uma campanha massiva levada a cabo pelo governo francês, o *EuroDisney* abriu em França. Previa-se que viria a ser a maior atracção turística para a Europa e iria proporcionar mais de 10 mil postos de trabalho. Por sua vez a *Disney* pensava obter elevados lucros através da venda dos terrenos circundantes e abrir um novo parque em 1996.

Em Fevereiro de 1994, o Reino Mágico da Europa era uma catástrofe cultural. Os 10,5 milhões de turistas previstos eram até ao momento de apenas 500 mil, e no segundo ano a previsão do número de visitantes em vez de aumentar, diminuiu para 9,5 milhões. Para piorar a situação os visitantes ficavam menos de 3 dias e gastavam metade do previsto. Os franceses não ficavam alojados no



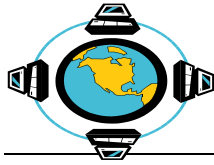
parque e os visitantes de países nórdicos ficavam apenas por um dia. O grande hotel do parque tinha uma ocupação de apenas 50% da sua capacidade e o *EuroDisney* estava a ganhar má publicidade. O tempo francês era frio e húmido, a comida, bebida e restantes produtos eram caros e os hotéis tinham preços abusivos.

O *EuroDisney* várias vezes se lamentou da sua pouca sorte desde a abertura do parque, pois a Europa estava em recessão e o forte franco francês rapidamente afastou os visitantes italianos e ingleses. Os problemas financeiros estavam a causar ainda pior publicidade, tal como referia um jornal alemão: “Para quê prometer aos miúdos uma viagem à *Disney*, no próximo Verão, se não se tem a certeza se ela vai durar até lá?”.

A falta de magia e estrutura financeira estavam a matar o *EuroDisney*. As operações do parque auto financiavam-se, mas não permitiam a recuperação do investimento realizado. A *Disney* concordou em manter o parque aberto, mas a menos que este fosse financeiramente reestruturado, ficaria “sem dinheiro” na Primavera de 1994.

Os custos do fracasso eram enormes para ambas as partes. O governo francês tinha investido muito dinheiro e prestígio neste projecto, para além dos 10 mil postos de trabalho que seriam difíceis de substituir enquanto o desemprego continuasse a crescer.

A experiência do *EuroDisney* foi uma lição para o *Grand Península*. Só os gestores “loucos” não teriam aprendido com este fracasso. Alguns argumentavam que o *EuroDisney* era um erro mesmo antes de abrir - estava no sítio errado. Outros ainda questionavam: “Para quê construir castelos falsos, num continente cheio de castelos reais?”. Por outro lado, as objecções dos intelectuais franceses à cultura americana levaram-nos a evitar o *EuroDisney*, mas outros Europeus, apesar de não partilharem deste ponto de vista, tinham uma questão ainda mais básica: “Porquê ir a Paris, em vez de ir ao autêntico *Disney World* na Florida?”. Esta alternativa não é mais cara por noite, tem melhores hotéis, tem mais sol e é simplesmente mais divertida. Por seu lado, o



Grand Península desejava ter sucesso aprendendo com o fracasso de Paris, fazendo tudo de modo diferente.

O *EuroDisney* esperava ter 11 milhões de visitantes no primeiro ano, enquanto que o *Tibigarden* esperava ser lucrativo com apenas 2,7 milhões. No ano seguinte, o número de visitantes aumentaria para 3,5 milhões e eventualmente para 5 milhões mais tarde. Isto faria do *Tibigarden* o décimo maior parque em todo mundo e o terceiro da Europa. Para evitar elevados custos fixos, a construção do hotel está planeada na praia, e contrariamente ao *EuroDisney*, o *Tibigarden* não estará aberto todo ano (apenas de Abril a Outubro).

A estrutura financeira do *Tibigarden* também difere da do *EuroDisney*. Os *royalties* e taxas de gestão pagas à *Disney* rondavam os 30% das receitas operacionais, enquanto que no *Tibigarden* ascendem a pouco mais de 12,4%. Finalmente a França não é um bom país para parques de diversão. À excepção do *Futurescope*, um pequeno parque perto de Poitiers, todos os restantes estão em situação difícil. Então a que se deve esta excepção? Deve-se principalmente aos seus apelos educacionais relacionados com a alta tecnologia, e que consegue atrair pais e filhos, ao seu preço de entrada e estadia, e ainda à sua promoção através de cartas enviadas para as escolas. O *Futurescope* é um parque bem sucedido, mas é bastante diferente de parques como o *EuroDisney* e o *Tibigarden*.

Questões:

1. Em que medida os factores culturais, sociais e pessoais podem afectar a decisão de visitar qualquer um dos parques referidos no texto?
2. Tendo em conta que a visita a um destes parques envolve uma despesa bastante elevada para um cidadão Português, indique quais são os principais estágios do processo de decisão de compra/visita a um deles.
3. Tendo em conta o grau de envolvimento do consumidor e a probabilidade de existirem diferenças entre os parques temáticos indicados no texto, que tipo de comportamento crê que um consumidor Português terá? Justifique a sua opinião (poderá referir-se às diferentes alternativas).