

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS
BACHARELADO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

NÁTHALIE REGINA TELES

**MARKETING INTERNACIONAL, CULTURA E SOFT POWER:
LIÇÕES DO CASO EURODISNEY**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Instituto de Economia e
Relações Internacionais da Universidade
Federal de Uberlândia como pré-requisito
para a obtenção do título de Bacharel em
Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Laurindo Paulo
Ribeiro Tchinhamá.

Uberlândia

2025

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ser minha base e ter me possibilitado enfrentar todos os desafios durante a minha jornada acadêmica com força e determinação.

Aos meus pais, Silvio e Tatiana, e a toda minha família, por nunca medirem esforços para me proporcionar todas as coisas, e mais ainda, pelo apoio contínuo e amor incondicional.

Ao meu companheiro, Arthur, que sempre esteve ao meu lado desde o início da graduação, me incentivando e amparando nos momentos em que mais precisei.

Aos meus amigos de vida e colegas de turma, por toda a confiança depositada em mim, por me ouvirem, e por serem conforto nos momentos difíceis.

Por fim, a todos os professores do instituto, em especial ao meu orientador Laurindo Tchinhamama, por me permitir desenvolver meus assuntos de interesse e por todo auxílio e orientação. E claro, à Universidade Federal de Uberlândia, por fazer parte de um capítulo da minha história, por me proporcionar uma experiência única e por me fornecer grandes aprendizados.

“If you can dream it, you can do it”

(Walt Disney)

MARKETING INTERNACIONAL, CULTURA E SOFT POWER: LIÇÕES DO CASO EURODISNEY

Resumo: Este artigo analisa a relação entre marketing internacional, cultura e soft power a partir do estudo de caso da EuroDisney, empreendimento da Walt Disney Company na França. O objetivo é compreender como esses três elementos se articulam no processo de internacionalização de marcas, especialmente diante de contextos culturais distintos. Parte-se da hipótese de que o fracasso inicial da EuroDisney - que enfrentou forte rejeição local e foi amplamente criticada por sua abordagem considerada excessivamente americanizada - foi resultado de uma estratégia de marketing internacional padronizada e insensível à cultura local, comprometendo não apenas o sucesso comercial da marca, mas também sua capacidade de exercer influência simbólica — ou seja, seu *soft power*. A metodologia adotada é qualitativa, com base em revisão bibliográfica, análise documental e estudo de caso. A experiência da EuroDisney evidencia os riscos de estratégias etnocêntricas e ressalta a importância de abordagens culturalmente sensíveis, oferecendo contribuições relevantes para o debate sobre internacionalização de marcas e sua inserção em contextos socioculturais diversos, integrando marketing, cultura e soft power de forma coesa e adaptativa.

Palavras-chaves: Marketing internacional; Cultura; *Soft power*; EuroDisney; Internacionalização de marcas.

Abstract: This article analyzes the relationship between international marketing, culture, and soft power through the case study of EuroDisney, a venture of the Walt Disney Company in France. The objective is to understand how these three elements are articulated in the process of brand internationalization, especially in the face of distinct cultural contexts. It is assumed that the initial failure of EuroDisney - which faced strong local rejection and was widely criticized for its excessively Americanized approach - was the result of a standardized international marketing strategy that was insensitive to the local culture, compromising not only the brand's commercial success but also its ability to exert symbolic influence — that is, its soft power. The methodology adopted is qualitative, based on bibliographic review, document analysis, and case study. The EuroDisney experience highlights the risks of ethnocentric strategies and emphasizes the importance of culturally sensitive approaches, offering relevant contributions to the debate on brand internationalization and its insertion in diverse sociocultural contexts, integrating marketing, culture, and soft power in a cohesive and adaptive way.

Keywords: International marketing; Culture; Soft power; EuroDisney; Brand internationalization.

1. INTRODUÇÃO

Em um cenário marcado pela intensificação da globalização, as marcas têm ultrapassado fronteiras físicas para se tornarem símbolos culturais globais. A crescente interdependência entre os mercados e a velocidade com que as informações, produtos e ideias circulam pelo mundo tornaram o marketing internacional uma ferramenta estratégica essencial. No entanto, expandir uma marca para novos territórios não significa apenas adaptar embalagens ou traduzir slogans — trata-se, sobretudo, de compreender culturas, respeitar hábitos locais e construir vínculos duradouros com novos públicos. Em paralelo, o conceito de *soft power*, desenvolvido por Joseph Nye, amplia a discussão ao tratar da influência exercida não pela força, mas pela capacidade de atrair e seduzir por meio de elementos como cultura, valores e marcas reconhecidas, ou seja, o poder brando. Nesse contexto, compreender como marketing, cultura e soft power se entrelaçam tornou-se fundamental para a atuação de empresas em um mercado internacional cada vez mais exigente.

Este trabalho propõe uma análise crítica da internacionalização da Disney para a Europa, tendo como objeto de estudo o caso da EuroDisney - atualmente conhecida como Disneyland Paris. Ao refletir sobre as dificuldades enfrentadas pela empresa durante o seu processo de internacionalização na França e os erros estratégicos relacionados à dificuldade de adaptação cultural, o estudo tem como objetivo geral entender como o marketing internacional, a cultura e o soft power interagem na prática, aplicados ao contexto da EuroDisney.

A escolha do tema é especialmente relevante para o campo das Relações Internacionais, pois evidencia como as estratégias comerciais e culturais de grandes corporações são afetadas pela imagem de seus países de origem e influenciam nas relações com outros Estados/sociedades. Mais do que um caso de marketing, a EuroDisney representa um exemplo concreto das consequências da imposição cultural e da importância da sensibilidade intercultural na construção de influência global.

Além disso, o trabalho contribui para uma compreensão mais ampla sobre o papel estratégico do marketing internacional no processo de inserção de empresas em mercados estrangeiros. A internacionalização de uma empresa não diz respeito apenas à sua presença física, ela demanda preparo, pesquisa e adaptação a realidades sociais, culturais e simbólicas do país de destino. Ao analisar um caso como o da EuroDisney e sua falha inicial por ausência desses cuidados, esta pesquisa oferece subsídios práticos e teóricos que podem auxiliar outras empresas a evitarem os mesmos erros. Dessa forma, o estudo contribui não

apenas para o campo acadêmico das Relações Internacionais, mas também para profissionais de mercado que atuam com internacionalização de empresas, gestão intercultural e construção de marca global.

A partir disso, propõe-se a seguinte questão norteadora: de que forma a interação entre o marketing internacional, a cultura e o *soft power* são relevantes para compreender o processo de internacionalização da Disney para a Europa?

Parte-se da hipótese de que o insucesso inicial da EuroDisney foi resultado de uma estratégia de marketing internacional insensível às particularidades culturais do público europeu, o que comprometeu a eficácia do soft power da marca. Supõe-se, portanto, que quando esses três elementos - marketing, cultura e influência simbólica - não atuam de forma estrategicamente planejada, até mesmo marcas globalmente reconhecidas podem fracassar em sua inserção internacional.

Com o objetivo de responder à problemática apresentada, o presente artigo foi dividido em três partes principais. Na primeira seção, são explorados os conceitos centrais do estudo, como marketing internacional, cultura e *soft power*. Em seguida, analisamos o caso da EuroDisney, abordando seu histórico, as falhas cometidas pela Disney ao adentrar o mercado europeu e as adaptações realizadas posteriormente. Por fim, a terceira e última parte se dedica à análise crítica e discussão dos aprendizados do caso, articulando teoria e prática para identificar os elementos centrais que impactaram o sucesso (ou fracasso inicial) da estratégia de internacionalização da marca.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e de natureza descriptiva. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica fundamentada em autores da área de marketing, cultura e relações internacionais, além da análise de documentos e estudo de caso sobre a experiência da Disney na França. A pesquisa bibliográfica baseia-se na utilização de fontes já publicadas, servindo como suporte teórico para a análise do objeto estudado. Já a abordagem descriptiva tem como foco principal a identificação e a exposição das características de um fenômeno específico, permitindo, inclusive, o estabelecimento de relações entre diferentes variáveis observadas (Gil, 2002).

O processo de busca de dados ocorreu por meio de levantamento em bibliotecas digitais, repositórios acadêmicos e bases como Google Scholar, Scielo, CAPES Periódicos, BDTD, além da consulta a livros, notícias e site oficial da Disney. O recorte temporal contempla desde o processo de planejamento e inauguração do parque, em 1992, a reestruturação e consolidação da marca como Disneyland Paris. A abordagem adotada busca

relacionar conceitos teóricos com as práticas adotadas pela empresa, evidenciando os acertos e falhas à luz dos princípios discutidos.

Ao analisar um caso conhecido de expansão internacional mal conduzida na fase inicial, mas posteriormente reconfigurada com sucesso, este trabalho busca contribuir para a compreensão de como fatores culturais e simbólicos devem ser considerados nas estratégias de empresas globais. Mais do que adaptar produtos e serviços, trata-se também de adaptar a mentalidade aos fatores locais, e, nesse caminho, marketing, cultura e *soft power* não podem caminhar separados.

2. MARKETING INTERNACIONAL NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

No contexto da globalização e da crescente interdependência entre os mercados, o marketing internacional consolida-se como um campo estratégico essencial para organizações que almejam expandir suas operações para além das fronteiras nacionais. O êxito dessas estratégias depende, em grande medida, da capacidade de compreender e integrar os aspectos culturais, econômicos e legais dos países de destino, adaptando-se às particularidades locais sem perder de vista os objetivos globais da empresa.

O conceito puro de marketing pode ser entendido como uma atividade essencial nas organizações, voltada para a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Conforme definição da American Marketing Association, trata-se de uma função organizacional e um conjunto de processos responsáveis por criar, comunicar e entregar valor ao cliente, além de gerenciar relacionamentos de forma a beneficiar tanto a empresa quanto seus públicos de interesse (Kotler; Keller, 2006).

O marketing pode atuar em diversos domínios, como bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. Um exemplo marcante é o marketing de experiências, no qual a combinação de produtos e serviços cria vivências imersivas para o consumidor, como exemplificado pelo Magic Kingdom da Walt Disney World, referência nesse tipo de abordagem (Kotler; Keller, 2006).

Nesse sentido, incorporando a definição de marketing internacional ao conceito, Cateora et al. (2012, p. 36) entendem que:

Marketing internacional é a execução de atividades de negócios concebidas para planejar, precisar, promover e direcionar o fluxo dos produtos e dos serviços de uma empresa para consumidores ou usuários em mais de uma nação, em prol da lucratividade. A única diferença entre as definições de marketing doméstico e

marketing internacional é que no último caso as atividades de marketing ocorrem em mais de um país. Essa diferença aparentemente insignificante – “em mais de um país” – é responsável pela complexidade e diversidade encontradas nas operações de marketing internacional.

Complementando essa perspectiva, Czinkota e Ronkainen (2012) compreendem o marketing internacional como o processo de planejamento e execução de transações comerciais que ultrapassam fronteiras nacionais, com o propósito de gerar trocas que atendam aos interesses de indivíduos e organizações. Essa atuação pode ocorrer de diversas formas ou estratégias de internacionalização de empresas, como exportação, importação, licenciamentos, joint ventures e subsidiárias. Embora os princípios fundamentais do marketing permaneçam válidos, sua aplicação em contextos internacionais torna-se mais complexa, exigindo maior sensibilidade cultural e estratégica.

Dessa forma, ao atuar em mercados internacionais, as empresas precisam avaliar até que ponto seus produtos e estratégias devem ser adaptados às particularidades locais. Uma forma prática e amplamente utilizada para estruturar esse planejamento é por meio do composto de marketing, conhecido como os 4 Ps: produto, preço, praça e promoção. Vale ressaltar que esses elementos estão também relacionados à compreensão da dimensão do mercado e sociedade (Sarfati, 2007) de modo que a empresa conheça os concorrentes e o público alvo do seu produto ou serviço.

Quadro 1 - Composto do Marketing Internacional

4Ps	Descrição
Produto	No marketing internacional, o produto deve considerar aspectos específicos do mercado de destino, como: certificados de aprovação, concorrência, cores, cultura, design, pesquisa de mercado, pós-venda, tecnologia.
Praça	A distribuição internacional, ou praça, é influenciada por diversos fatores estruturais e culturais, incluindo o comportamento do consumidor, consumo doméstico, cultura, fatores demográficos, distância, fatores econômicos, influências sociais, localização, PIB, relações comerciais, religião, situação política e tamanho do mercado.
Promoção	A promoção em mercados estrangeiros, por sua vez, exige atenção a elementos culturais e midiáticos, como jornais, idiomas, internet, merchandising, padrões de propaganda, vendas, televisão, rádio, revistas, publicidade, patrocínios e perfil do mercado.
Preço	Por fim, a definição de preço no comércio internacional é condicionada por algumas variáveis regulatórias e mercadológicas, sejam elas a

concorrência, condições comerciais, controles legais, custos fixos, especificações do serviço, margens de lucro, previsões de vendas e até mesmo restrições políticas.

Fonte: Elaboração própria a partir Bernard (2007)

Em linhas gerais, esses elementos orientam a formulação de estratégias eficazes, permitindo que a organização alinhe suas decisões às exigências e características específicas de cada mercado-alvo.

Segundo Kotler e Keller (2006), entre a padronização total e a personalização completa, há uma variedade de estratégias possíveis. Na prática, a maioria das empresas realizam algum nível de adaptação para acompanhar diferenças relevantes no comportamento do consumidor, na dinâmica competitiva, nas particularidades do mercado local e nas exigências legais e políticas. Para atender às necessidades e preferências específicas de diferentes públicos, pode ser necessário desenvolver programas de marketing distintos, especialmente em contextos em que as diferenças culturais entre os países são expressivas.

Assim, todos os princípios e fundamentos do marketing relacionados à identificação de mercado, desenvolvimento de produto, definição de preços, distribuição e promoção permanecem aplicáveis no contexto internacional (Bahia, 1998). O desafio está em reconhecer que, ao atuar em novos mercados, a empresa enfrentará uma série de situações às quais não está plenamente familiarizada, sendo necessário desenvolver estratégias suficientemente eficazes para lidar com os diferentes níveis de incertezas e complexidades que caracterizam esse novo ambiente (Cateora et al., 2012 *apud* Xavier, 2020).

2.1 A cultura como fator estratégico

Ao se expandirem para novos mercados, as empresas não lidam apenas com variáveis econômicas ou logísticas, mas também com aspectos culturais profundamente enraizados. A cultura influencia hábitos de consumo, percepções de valor, formas de comunicação e até mesmo a relação com as marcas. Por isso, compreender suas dimensões e impactos torna-se essencial para o sucesso de qualquer estratégia de internacionalização.

Ao ingressar em um mercado internacional, é necessário compreender não apenas sua localização geográfica, mas, principalmente, os aspectos culturais que o caracterizam. Esse fator pode ser tão decisivo a ponto de influenciar diretamente no fechamento ou na ruptura de um contrato. O domínio da língua estrangeira, por exemplo, representa apenas o primeiro

passo nesse processo. Ter uma ideia superficial da cultura local pode gerar interpretações equivocadas, e, por isso, é essencial conhecer profundamente os costumes do país de destino, com abertura e sem preconceitos, para que haja aceitação e respeito às diferenças em relação aos padrões culturais do próprio país (Coelho, 2017).

De acordo com a definição de Czinkota e Ronkainen (2012, p. 43 e 44):

A cultura é aprendida, compartilhada e transmitida pelos pais a seus filhos, mas também por organizações sociais, grupos de interesses específicos, o governo, as escolas e a igreja. (...) É definida como um sistema integrado de padrões de comportamento aprendidos, que são características distintas dos membros de qualquer sociedade em particular. Inclui tudo o que um grupo pensa, diz, faz e realiza – seus costumes, idioma, produtos manufaturados, e sistemas compartilhados de atitudes e sentimentos. (...) Cada pessoa é educada numa cultura diferente, aprendendo o “jeito certo” de fazer as coisas.

Por sua vez, Hofstede e Hofstede (2005) chamam isso de “programação coletiva da mente”, processo adquirido principalmente na infância, moldando a forma como os indivíduos pensam, sentem e agem dentro de um grupo social. Essa programação cultural orienta valores, normas e comportamentos compartilhados, influenciando diretamente a maneira como as pessoas percebem e interagem com o mundo ao seu redor.

Hofstede (2001) cita quatro dimensões culturais capazes de diferenciar os países: a primeira delas é o *individualismo versus coletivismo*, que diz respeito ao grau de valorização das conquistas pessoais em contraste com a lealdade aos grupos sociais, a exemplo do Japão, onde o senso de identidade está mais ligado ao coletivo do que às realizações individuais. A segunda dimensão refere-se à *distância do poder*, indicando o nível de aceitação de hierarquias sociais, pois em culturas com alta distância do poder, as estruturas tendem a ser mais autoritárias e menos igualitárias. A terceira dimensão, *masculinidade versus feminilidade*, avalia o predomínio de valores considerados tradicionalmente masculinos, como assertividade e competição, ou femininos, como cuidado e cooperação. Por fim, a *aversão à incerteza* mede o grau de tolerância ao risco e à ambiguidade, sendo que culturas com alta aversão tendem a buscar regras rígidas e estabilidade, enquanto outras lidam melhor com situações imprevisíveis (Kotler e Keller, 2006).

Ainda, de acordo com Kotler (1998, *apud* Conceição e Costa 2011), o comportamento do consumidor é resultado de uma combinação de fatores diversos, incluindo influências sociais como família, grupos de referência e status social; características pessoais, como estilo de vida, ocupação, personalidade e condição financeira; aspectos psicológicos, como

motivação, percepção, aprendizado, crenças e atitudes; além dos fatores culturais, que exercem um papel central na formação de preferências e decisões de compra.

Um exemplo citado por Sina (2008, *apud* Coelho, 2017) ilustra as consequências da falta de sensibilidade cultural no comércio internacional: uma empresa brasileira enviou alimentos congelados ao Oriente Médio com embalagens nas cores da bandeira de Israel, o que levou à recusa total da carga por parte do comprador, em razão do conflito histórico entre os países. Esse episódio demonstra que desconhecer símbolos e sensibilidades culturais pode gerar importantes prejuízos comerciais, e que compreender outra cultura exige uma postura antropológica e observação atenta, capazes de evitar julgamentos e ampliar a capacidade de adaptação (Coelho, 2017).

Em contraste com o exemplo anterior, que ilustra as consequências negativas da falta de sensibilidade cultural, há casos que demonstram como a adaptação ao contexto local pode ser decisiva para o sucesso de uma empresa. O McDonald's, por exemplo, modificou seu tradicional Big Mac ao entrar no mercado indiano, criando o *Maharaja Mac*, preparado com hambúrgueres de frango ou carneiro. A mudança ocorreu em respeito à cultura hindu, que considera a vaca um animal sagrado, e, portanto, inapropriado para consumo (Cateora et al., 2012). Essa decisão reforça a importância de conhecer e respeitar os costumes locais como forma de garantir a aceitação do produto ou serviço e fortalecer a presença da marca em mercados culturalmente distintos.

Hall (1976) propõe que a cultura pode ser comparada a um iceberg, em que apenas uma pequena parte — visível acima da superfície — representa aspectos mais facilmente perceptíveis, como linguagem, vestuário, arte, religião e alimentação. No entanto, a maior parte da cultura está submersa, composta por elementos invisíveis e subconscientes, como valores, crenças, normas sociais, concepções de tempo, espaço, autoridade, gênero e emoções. Esses elementos profundos moldam o comportamento social de forma muito mais intensa do que os aspectos visíveis. Para compreendê-los, segundo o autor, não basta observar de fora: é preciso vivenciar a cultura, com tempo, convivência e sensibilidade, evitando julgamentos superficiais e reconhecendo sua complexidade.

Dessa forma, ao expandir operações para outros países, torna-se essencial compreender o ambiente sociocultural do mercado de destino, uma vez que cada sociedade apresenta características próprias nas relações interpessoais e no comportamento do consumidor (Conceição e Costa, 2011). De acordo com Thomas e Inkson (2006 *apud* Conceição e Costa, 2011), para que as organizações desenvolvam um nível adequado de inteligência cultural, é necessário reconhecer as principais dimensões das diferenças culturais

e como essas variações impactam diretamente a condução dos negócios. Nesse sentido, conhecer e respeitar essas particularidades é um passo estratégico para a construção de relações comerciais mais eficazes e sustentáveis.

Por fim, presumir o funcionamento da cultura alheia sem compreendê-la de fato pode comprometer significativamente o processo de internacionalização da empresa, ao impedir ajustes estratégicos necessários para atender às demandas do novo mercado. Desenvolver uma consciência global e cultivar a tolerância em relação às diferenças culturais e comportamentais de cada região são demandas fundamentais para empresas que desejam expandir suas operações para outros países de forma bem-sucedida (Cateora et al, 2012 apud Xavier, 2020).

2.2 Os limites do *Soft Power*

Embora o *soft power* seja uma importante ferramenta de influência internacional, sua eficácia depende da maneira como é percebido e recebido pelos públicos estrangeiros. Quando valores culturais são impostos sem sensibilidade ao contexto local, o poder simbólico pode se transformar em rejeição e resistência. Nesse sentido, compreender os limites do *soft power* é essencial para analisar as estratégias de internacionalização de empresas e suas implicações nas relações culturais e comerciais globais.

Historicamente, o poder nas relações entre os Estados esteve associado ao uso da força ou da coerção, sustentado por recursos militares e econômicos — o chamado *hard power*. No entanto, a partir da década de 1990, Joseph Nye, influente estudioso no campo das Relações Internacionais, introduziu o conceito de *soft power*, que basicamente é uma forma de influência baseada na capacidade de atrair, seduzir e conquistar a adesão de outros atores por meio de elementos intangíveis, como a cultura, os valores políticos e as instituições. Diferentemente da imposição, o *soft power* atua pela persuasão e legitimação, tornando-se um recurso estratégico para nações e organizações que desejam ampliar sua presença no cenário global sem recorrer à força (Nye, 2004).

As empresas globais americanas são um vetor importante do *soft power* dos EUA. De acordo com Nye (2004, *apud* Coelho, 2024) o marketing internacional exerce um papel estratégico na consolidação do *soft power* de um país, ao permitir que marcas globalmente reconhecidas transmitam seus valores, estilo de vida e identidade cultural. A presença de empresas influentes no cenário internacional contribui para moldar a imagem que outros países constroem sobre sua nação de origem, influenciando percepções, fortalecendo vínculos

simbólicos e, muitas vezes, impactando até mesmo suas relações diplomáticas e posicionamento internacional.

De acordo com o relatório *Global Soft Power Index* 2024 da Brand Finance, os Estados Unidos lideram o ranking pelo terceiro ano consecutivo, alcançando uma pontuação recorde de 78,8 em 100. O país conquistou o primeiro lugar em categorias-chave como Familiaridade e Influência, além de liderar quatro dos oito pilares que compõem o conceito de *soft power* e nove dos 35 atributos avaliados para a construção de marca-nação. Entre esses atributos, destacam-se elementos como “economia forte e estável” e “produtos e marcas que o mundo ama”, apontados como impulsionadores centrais de reputação e influência no cenário global. (Brand Finance, 2024)

No entanto, essa hegemonia cultural, sustentada pelo domínio global de marcas norte-americanas e pela difusão do *American way of life*, pode resultar em abordagens etnocêntricas no processo de internacionalização.

Segundo Keegan e Green (2013), o etnocentrismo se manifesta quando uma empresa considera sua cultura de origem como superior às demais, recusando-se a adaptar seu composto de marketing — produto, preço, praça e promoção — às especificidades culturais de outros mercados. O autor chama isso de “orientação etnocêntrica”, dotada muitas vezes de arrogância nacional ou a suposição de superioridade.

Os principais obstáculos ao sucesso do marketing internacional são o critério de autorreferência (CAR) de uma pessoa e um correspondente etnocentrismo. O CAR é a referência inconsciente que se faz a valores culturais, experiências e conhecimentos próprios para fundamentar uma decisão. O etnocentrismo – isto é, a ideia de que as pessoas pertencentes a uma empresa, cultura ou país sabem melhor como fazer as coisas – está intimamente relacionado com esse critério. (Cateora et al, 2012, p. 42)

Essa postura não apenas compromete a eficácia das estratégias internacionais, como também pode gerar resistência por parte dos consumidores locais, minando o potencial de influência simbólica que o *soft power* busca exercer.

Um exemplo emblemático das consequências do etnocentrismo - e da ineficácia do *soft power* em contextos de imposição cultural - foi a criação da Disneyland Paris, em 1992. Considerado um dos maiores fracassos iniciais da Walt Disney Company, o empreendimento foi concebido sob a premissa de que a força da marca Disney seria suficiente para fazer com que os visitantes europeus se adaptassem espontaneamente ao estilo de vida norte-americano reproduzido no parque. Essa suposição ignorou aspectos culturais fundamentais do público

francês, resultando em rejeição, críticas intensas e dificuldades operacionais nos primeiros anos de funcionamento (Silveira, 2018).

Dessa forma, para evitar falhas nas decisões de negócios internacionais e reduzir os efeitos do etnocentrismo, Cateora et al. (2012) propõem uma estrutura de análise transcultural baseada em quatro etapas: 1) Definir o problema ou objetivo comercial com base nos traços, hábitos ou normas do país de origem; 2) Definir o problema ou objetivo com base nos traços, hábitos ou normas do país estrangeiro, realizando pesquisa com os nativos e evitando julgamentos de valor; 3) Isolar a influência do CAR no problema em questão e examinar cuidadosamente até que ponto essa influência o intensifica; 4) Redefinir o problema sem a influência do CAR e buscar uma solução que represente a situação ideal para o objetivo comercial.

Essa abordagem permite uma adaptação mais sensível às realidades locais e, consequentemente, aumenta as chances de sucesso do *soft power* ao promover conexões culturais mais sensíveis e respeitosas.

Diante disso, percebe-se que o *soft power* pode ser uma ferramenta extremamente eficaz nas estratégias internacionais, desde que aplicado com sensibilidade às particularidades culturais dos mercados de destino. A imposição de valores culturais, a postura etnocêntrica e a ausência de uma análise transcultural podem transformar o potencial atrativo do soft power em rejeição ou resistência.

Essa questão se torna ainda mais evidente ao analisar casos reais, como a experiência da Walt Disney Company ao implementar a Disneyland Paris, exemplo que será detalhado na próxima seção deste estudo.

3. O CASO EURODISNEY

Para compreender como aspectos de marketing internacional, cultura e soft power se entrelaçam na prática, este capítulo analisará o caso da EuroDisney. A seguir, será apresentado um breve histórico da implantação do parque na França, destacando o contexto e as motivações por trás da sua criação. Em seguida, serão discutidos os principais erros cometidos pela Walt Disney Company, especialmente no que diz respeito à falta de adaptação cultural ao mercado europeu. Por fim, serão abordados os ajustes realizados ao longo do tempo para reverter os impactos negativos iniciais e adaptar a marca às expectativas do público local.

Figura 1 – Disneyland de Paris



Fonte: SortirAParis (2025)

3.1 Histórico

A Walt Disney Company é reconhecida mundialmente como uma das maiores e mais influentes empresas de entretenimento do planeta, com atuação diversificada em áreas como cinema, televisão, mídia, brinquedos e, sobretudo, parques temáticos (Xavier, 2020). O desejo de criar um espaço de lazer que integrasse pais e filhos surgiu do próprio Walt Disney, ao observar que, nos passeios em família a parques e carnavais, ele acabava apenas como espectador enquanto suas filhas se divertiam. Esse incômodo pessoal serviu de inspiração para o desenvolvimento de um novo conceito de entretenimento familiar, que resultaria na criação da Disneylândia, inaugurada em 17 de julho de 1955, na Califórnia (Walt Disney Archives, 2025).

O sucesso da Disneylândia impulsionou a expansão da empresa, levando à criação do Walt Disney World, na Flórida, inaugurado em 1º de outubro de 1971. Diferente da unidade original, o novo empreendimento foi projetado para ser um resort completo, beneficiando-se do amplo espaço disponível e evitando as limitações urbanas enfrentadas na Califórnia. Além de um parque semelhante ao Magic Kingdom, o complexo incluiu hotéis, áreas de lazer, campos de golfe, centros comerciais e opções variadas de hospedagem. Com essa estrutura integrada, o Walt Disney World rapidamente se consolidou como o principal destino turístico

de férias do mundo, reforçando a força da marca Disney e seu modelo de negócios baseado na experiência imersiva e no entretenimento familiar. (Walt Disney Archives, 2025)

Diante do sucesso expressivo alcançado com a criação dos parques temáticos, especialmente em termos de desenvolvimento e rentabilidade para a indústria do entretenimento, o modelo de negócios idealizado por Walt Disney passou a ganhar proporções globais. Nesse contexto, a empresa rapidamente passou a considerar estratégias para ampliar seu alcance e consolidar sua presença em outras regiões do mundo (Zizi, 2018 *apud* Xavier, 2020)

Embora centenas de possíveis localizações tenham sido avaliadas em toda a Europa, a Disney optou pelos arredores de Paris, apostando no forte apelo turístico da região, além da proximidade com diversos centros urbanos e a facilidade de acesso para milhões de visitantes europeus. Além disso, outro fator decisivo foram os grandes incentivos financeiros franceses, prometendo investir pesadamente em infraestrutura e garantir a conexão eficiente do parque com a capital e outras regiões do país (Yue, 2009).

Assim, em 24 de março de 1987, o acordo oficial para a criação da Euro Disneyland foi assinado, marcando o início da parceria entre as autoridades públicas francesas e a The Walt Disney Company para a construção de um complexo turístico da marca na França. As obras tiveram início em 1988, na região de Marne-la-Vallée, e o projeto foi pensado para se tornar o principal destino turístico da Europa. (Disneyland Paris, 2025)

Em 1º de abril de 1992, foi inaugurada a estação ferroviária RER Marne-la-Vallée – Chessy, conectando o parque à região metropolitana de Paris em apenas 35 minutos. Poucos dias depois, em 12 de abril do mesmo ano, a Disneyland Paris abriu oficialmente suas portas ao público, oferecendo inicialmente um parque temático, hotéis próprios e um centro de entretenimento chamado Disney Village. (Disneyland Paris, 2025)

Assim como nos parques anteriores da Disney, esperava-se que a unidade europeia alcançasse sucesso imediato, mesmo diante de um público culturalmente distinto como o francês. No entanto, apesar do otimismo inicial, a EuroDisney enfrentou, desde o início, obstáculos significativos que teriam comprometido gravemente qualquer outro empreendimento com menor estrutura e reputação (Newell, 2013 *apud* Xavier, 2020). Parte desses problemas pode ser atribuída a escolhas estratégicas mal alinhadas ao contexto local — principalmente no que diz respeito ao marketing internacional e à sensibilidade cultural — que serão discutidas a seguir.

3.2 As falhas na implementação

A inauguração da EuroDisney, em 1992, gerou duras críticas à Walt Disney Company, sendo vista por muitos como um símbolo do imperialismo cultural norte-americano. Com o passar do tempo, a própria empresa reconheceu falhas na abordagem inicial. Um executivo do parque admitiu: “quando inauguramos, havia a crença de que bastava ser Disney. Agora percebemos que nossos hóspedes precisam ser recebidos com base em sua própria cultura e hábitos” (Kotler e Keller, 2006).

Segundo Grande, 2007, p. 10:

Assim como as empresas que conseguiram atuar com êxito em diferentes ambientes culturais, a Disney é um exemplo de como a falta de consideração da variável cultura na sua estratégia de marketing levou o projeto EuroDisney à beira do fracasso.

A Disney recebeu duras críticas por adotar uma postura vista como etnocêntrica por grande parte dos europeus. A empresa foi acusada de não compreender adequadamente as preferências e particularidades do público local, o que resultou em estratégias mal alinhadas às expectativas da região e dificultou sua consolidação no mercado europeu. (Zizi, 2018). “Chernobyl Cultural” foi o termo utilizado pela diretora teatral Ariane Mnouchkine para se referir a inauguração da EuroDisney. Trata-se de uma crítica à imposição da cultura americana sobre valores locais.

Era inegável que inúmeros aspectos culturais da região haviam sido ignorados, começando pelo projeto do parque e pela escolha de uma temática fortemente americana. Os cargos de maior relevância também foram, em sua maioria, ocupados por norte-americanos - inclusive a presidência do parque - que, apesar de manterem laços com a França, não pensavam como os franceses. Isso contribuiu para a dificuldade em interpretar corretamente o comportamento e as expectativas do público local (Newell, 2013 *apud* Xavier, 2020).

A seguir, apresentamos as principais falhas decorrentes da falta de pensamento estratégico cometidos pela Walt Disney Company durante a implantação da EuroDisney:

Personagens: Um dos primeiros equívocos da Disney foi ignorar o vínculo cultural profundo que os europeus, especialmente os franceses, possuem com seus próprios personagens clássicos. Figuras como João e Maria, Cinderela e Branca de Neve - oriundas dos contos de Andersen, Grimm, Perrault e Schmidt - fazem parte de um repertório que transmite valores morais, lições de vida e condutas sociais desde a infância. Em contraste, personagens como Mickey Mouse e Pato Donald, criados com foco no entretenimento, foram

vistos como figuras vazias de significado educativo ou ético, o que dificultou sua conexão com o público europeu (Grande, 2007).

Hábitos de férias: Outro erro relevante foi o descompasso entre o modelo de operação do parque e os hábitos de férias do público europeu. A EuroDisney foi estruturada com base no padrão norte-americano, em que os indivíduos costumam tirar diversos períodos curtos de folga ao longo do ano, o que favorece visitas frequentes a destinos como parques temáticos. No entanto, na Europa, as férias costumam ocorrer em blocos mais longos, especialmente durante o verão e entre o Natal e o Ano-Novo, períodos em que as crianças estão oficialmente dispensadas das aulas. Como resultado, a EuroDisney passou a enfrentar uma forte sazonalidade, com alta concentração de visitantes em determinadas épocas do ano e baixa demanda no restante do calendário (Grande, 2007).

Café da manhã e alimentação: A alimentação também foi um ponto crítico de inadequação cultural. A Disney falhou ao interpretar incorretamente os costumes europeus relacionados ao café da manhã e às refeições. Acreditava-se que os europeus não valorizavam o café da manhã, o que levou a uma redução no número de assentos nos restaurantes dos hotéis. No entanto, assim que o parque foi inaugurado, os restaurantes enfrentaram superlotação logo nas primeiras horas do dia - em alguns casos, tentava-se servir até 2.500 pessoas em espaços com apenas 350 lugares. Além disso, os visitantes esperavam refeições completas, como ovos e bacon, e não apenas café com croissants, como havia sido previsto. Outro equívoco foi assumir que os europeus consumiriam alimentos de forma rápida e informal, como é comum entre os americanos. Na prática, muitos visitantes europeus estavam habituados a almoçar em horários fixos e esperavam refeições mais tranquilas, sentados, com tempo para conversas após o almoço. Essa situação causava longas filas, agravadas pela falta de funcionários para atender à demanda nos horários de pico. Isso contribuiu ainda mais para uma experiência insatisfatória nos serviços de alimentação do parque (Burgoyne, 1995 apud Karadjova-Stoev; Mujtaba, 2016).

Bebidas alcoólicas: Entre os erros mais simbólicos cometidos pela Disney, destacou-se a decisão de aplicar à EuroDisney as mesmas regras adotadas nos parques da Califórnia, Flórida e Tóquio, mantendo a tradicional política da empresa de proibir o consumo de bebidas alcoólicas dentro do parque. Para os franceses, que consideram o vinho um elemento cotidiano e culturalmente enraizado em suas refeições, essa proibição foi vista como um sinal claro de insensibilidade e incompatibilidade com os costumes locais. A medida reforçou a percepção de que a companhia norte-americana não se preocupava em adaptar sua operação à realidade cultural francesa (Newell, 2013).

Setor hoteleiro: Outro equívoco importante esteve nas previsões relacionadas ao comportamento dos visitantes em relação à hospedagem. A Disney esperava que os turistas tivessem uma estadia média de quatro a cinco dias, permanecendo por várias noites nos hotéis do complexo. No entanto, a realidade europeia mostrou-se bem diferente: a maioria dos visitantes ficavam apenas uma noite, dedicando no máximo dois dias para explorar o parque. Esse padrão gerava um fluxo intenso de entrada e saída nos hotéis, sobrecarregando as recepções e a logística de atendimento. Além disso, a proximidade com Paris — a apenas vinte minutos de metrô — e a existência de opções de hospedagem mais acessíveis na capital faziam com que muitas famílias tratassem a visita à EuroDisney como uma extensão rápida de sua estadia principal em Paris, e não como o foco central da viagem (Grande, 2007).

Preferências de transporte: A Disney também errou ao presumir que os padrões de mobilidade dos visitantes europeus seriam semelhantes aos dos norte-americanos. No modelo adotado nos parques dos Estados Unidos, trens, barcos e bondes transportam os hóspedes dos hotéis até os portões do parque, e são amplamente utilizados. No entanto, os europeus, diferentemente dos americanos, preferem caminhar, o que fez com que esses meios de transporte internos fossem pouco utilizados na EuroDisney. Além disso, houve uma estimativa equivocada quanto ao modo de chegada dos visitantes: acreditava-se que, devido à alta taxa de posse de automóveis na Europa, a maioria dos turistas chegariam de carro. Com base nisso, foram construídos amplos estacionamentos e instalações limitadas para ônibus. No entanto, logo após a inauguração, ficou evidente que muitos visitantes vinham em excursões de ônibus, e os espaços destinados aos motoristas e seus veículos eram insuficientes. A empresa precisou readequar o espaço, reduzindo áreas para carros e ampliando a estrutura para acomodar ônibus e até bicicletas, que eram mais compatíveis com os hábitos locais (Keegan, 2002 *apud* Karadjova-Stoev; Mujtaba, 2016).

Funcionários: Outro ponto de atrito relevante ocorreu na relação da Disney com seus funcionários, especialmente em relação às exigências comportamentais e visuais impostas pela empresa. Desde o treinamento, os colaboradores - chamados de *Cast Members* - eram instruídos a seguir rigorosamente um manual de 13 páginas conhecido como “Disney Look”. Esse código prescrevia um padrão estético padronizado e fortemente ligado à imagem americana da marca, com regras detalhadas sobre tamanho de brincos, unhas, proibição de tinturas de cabelo e uso de barba. Para os europeus, esse modelo era estranho e visto como uma violação de sua individualidade. Além disso, muitos franceses não estavam habituados à cultura de atendimento extremamente padronizada da Disney, o que gerou desconfortos e dificuldades de adaptação (Burgoyne, 1995 *apud* Karadjova-Stoev; Mujtaba, 2016).

Propagandas: As campanhas publicitárias também contribuíram para o descontentamento do público europeu. A divulgação da EuroDisney focava excessivamente no tamanho, luxo e grandiosidade do parque, ressaltando que seria o maior já construído pela Disney e que abrigaria o castelo mais imponente do Magic Kingdom. No entanto, esse tipo de abordagem não despertava o interesse do consumidor europeu, que priorizava informações mais práticas, como a variedade das atrações e opções de passeios disponíveis (Amine; Tochtrop, 2008 *apud* Silveira, 2018).

Pets e Souvenirs: Por fim, dois aspectos adicionais reforçaram a desconexão entre a proposta da Disney e as expectativas do público europeu. A proibição da entrada de animais de estimação causou incômodo entre os franceses, que frequentemente incluem seus pets nos momentos de lazer em família e consideram inadequado abandoná-los durante as férias (Amine; Tochtrop, 2008 *apud* Silveira, 2018). Além disso, a baixa adesão às lojas de souvenirs revelou outro erro de avaliação: diferentemente do público norte-americano, os europeus não têm o hábito de comprar lembrancinhas em grandes quantidades, o que comprometeu uma importante fonte de receita planejada para o parque (Grande, 2007).

3.3 Ajustes e reestruturação

Diante dos resultados abaixo do esperado e das críticas recebidas nos primeiros anos de operação, a Walt Disney Company percebeu a necessidade urgente de reconsiderar a sua postura etnocêntrica e rever sua estratégia para adaptar o parque à realidade cultural europeia. De acordo com Yue (2009), a Disney cometeu um equívoco ao pressupor que os europeus desejavam consumir produtos e experiências tipicamente americanas, sem considerar que, especialmente entre os franceses, existe um sentimento de resistência ao que é percebido como imperialismo cultural dos Estados Unidos. Além disso, muitos europeus viam o estilo de gestão norte-americano adotado no parque como excessivamente ambicioso, insensível e distante de suas próprias práticas culturais.

Como primeira medida para reverter as falhas iniciais, a Disney nomeou, em 1993, o francês Philippe Bourguignon como presidente da companhia, com o objetivo de reduzir o distanciamento cultural não só entre a gestão e o público local, mas também com toda sua equipe. Além disso, adaptou práticas de trabalho às normas francesas, como o reconhecimento de classificações profissionais locais e a organização de jornadas anuais. Ações essas que contribuíram para melhorar a relação entre empresa, público e funcionários, aproximando a operação da cultura francesa (Newell, 2013)

Dentre as mudanças implementadas pelo novo presidente, uma das mais acertadas foi deixar de lado a estratégia única para toda a Europa e passar a focar em cada país separadamente. A Disney percebeu que os hábitos dos turistas variavam bastante entre as regiões e, por isso, abriu escritórios de marketing em cidades como Londres, Frankfurt, Milão, Bruxelas, Amsterdã e Madri. Cada escritório ficou responsável por criar campanhas e ofertas adaptadas à cultura e às preferências do seu público, o que tornou a comunicação mais próxima e eficiente (Amine; Tochtrop, 2008)

Outro ponto de adaptação importante foi a reformulação dos preços e das campanhas promocionais. Durante a gestão de Bourguignon, os valores dos ingressos foram reduzidos em até 20% na alta temporada, e quartos de hotel mais baratos tiveram o preço reduzido em cerca de um terço. Promoções especiais foram criadas para os meses de inverno e, como forma de aproximar o parque do público local, moradores da região de Paris passaram a contar com 30% de desconto na entrada. As campanhas publicitárias também mudaram de foco: passaram a destacar a emoção dos pais ao verem seus filhos felizes, além de chamar a atenção para atrativos que atendiam não só o público infantil, mas também o público adulto, como montanhas-russas (Newell, 2013)

O novo presidente incentivou a EuroDisney a adaptar seus cardápios e a ampliar a oferta de alimentos, buscando atender à diversidade cultural dos visitantes que frequentavam o parque (Xavier, 2020). Além disso, a companhia demonstrou disposição em se adaptar ao contexto local ao renunciar a uma de suas políticas mais tradicionais: passou a permitir o consumo de bebidas alcoólicas dentro do parque, algo até então inédito nas unidades da Disney (Newell, 2013)

Para Newell (2013), a partir do momento em que passaram a ouvir as preferências do público em vez de presumir o que ele desejava, a EuroDisney começou gradualmente a conquistar a simpatia dos visitantes. Algumas mudanças foram pontuais, como o reforço no serviço de café da manhã nos quartos para compensar a limitação de assentos nos restaurantes durante as manhãs. Outras ações demonstraram uma maior sensibilidade cultural, como a criação de celebrações temáticas em datas significativas para o público europeu, incluindo feriados como o Dia da Bastilha, na França, e o Oktoberfest, de tradição alemã. Essas iniciativas ajudaram a aproximar o parque das culturas locais, promovendo maior identificação e pertencimento.

Por fim, em 1994, uma das mudanças mais simbólicas foi a alteração do nome do parque de EuroDisney para Disneyland Paris. A decisão foi motivada pela percepção de que o termo “Euro” remetia a negócios e comércio, enquanto “Paris” evocava romance, encanto e

magia — elementos mais alinhados à imagem que a Disney desejava transmitir. A mudança de nome, somada às demais adaptações, foi um ponto de virada para a recuperação do empreendimento, já que em 1995 registrou o seu primeiro lucro, avaliado em 23 milhões de dólares. A frequência também cresceu 21% em relação ao ano anterior, aproximando-se da meta inicial de 11 milhões de visitantes estipulada para aquele ano (Liu e Wong, 1999)

Quadro 2 - Síntese das principais dificuldades e soluções da Disney em Paris

ERROS COMETIDOS	ADAPTAÇÕES FEITAS
Gestão liderada por executivo norte-americano	Substituição da presidência por um gestor francês
Estratégia de marketing uniforme para toda a Europa	Adaptação das ações de marketing às particularidades de cada país
Preços elevados de ingressos e hospedagem	Redução nos valores de entradas e diárias, com aplicação de descontos e promoções
Capacidade insuficiente nos restaurantes	Reforço no serviço de café da manhã nos quartos dos hoteis
Rigor excessivo nas normas internas aplicadas aos funcionários	Ajuste nas regras e melhoria no diálogo com a equipe
Oferta limitada de alimentos e proibição de bebidas alcoólicas, desconsiderando a cultura local	Atualização do cardápio com mais opções e inclusão de bebidas alcoólicas nas refeições
Nome "Eurodisney" não gerou o impacto esperado	Rebranding do parque com a nova denominação "Disneyland Paris"

Fonte: Adaptação de Newell, 2013; Amine e Tochtrop, 2008; Liu e Wong, 1999
apud Xavier, 2020

Em 1996, a Disneyland Paris se tornou a maior atração turística da Europa, superando até mesmo a Torre Eiffel e o Museu do Louvre, resultado direto da disposição da empresa em rever suas práticas e alinhar-se às expectativas do público local (Amine; Tochtrop, 2008). Ou seja, “a Disney finalmente fez o que se espera de um negociador internacional: abandonou seus estereótipos e suposições, investigou e demonstrou empatia pelos interesses da outra parte, chegando a uma solução mutuamente aceitável e culturalmente integrativa” (Newell, 2013, p. 218).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

De acordo com Xavier (2020), compreender o processo de internacionalização de empresas vai além de simplesmente expandir operações para além das fronteiras. Como destaca a autora, atuar no cenário global exige reconhecer “o lugar do outro”, respeitando as nuances e particularidades de cada nação. Quanto maior for o nível de inserção em um novo mercado, maior deve ser a capacidade da empresa de perceber, dialogar e se engajar com seu público-alvo. Só assim será possível oferecer experiências relevantes, entregar valor e conquistar legitimidade junto a diferentes culturas.

Percebe-se que a trajetória da EuroDisney expõe de maneira perceptível os empecilhos enfrentados por empresas que operam em mercados internacionais sem a devida adaptação às realidades locais. A insistência da Walt Disney Company em replicar fórmulas bem-sucedidas em outros países, sem considerar as particularidades culturais, sociais e comportamentais do novo mercado, revelou uma lacuna estratégica importante no marketing internacional da marca. Embora os fundamentos do marketing - como segmentação, posicionamento e os 4Ps - permaneçam válidos em qualquer contexto, sua aplicação exige um alto grau de sensibilidade e flexibilidade quando transpostos para outros países.

No caso da EuroDisney, os erros iniciais evidenciaram a falta de compreensão sobre o funcionamento do mercado europeu e sobre os padrões de comportamento do consumidor local. A expectativa de que o peso da marca seria suficiente para garantir adesão massiva ao parque ignorou um dos princípios centrais do marketing, de acordo com Kotler e Keller (2006): “a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”, nesse caso, adaptadas ao país de destino. Estratégias padronizadas, como o modelo de férias, os preços, a alimentação, e até mesmo os personagens centrais do parque, foram planejadas com base no estilo de vida americano — desconsiderando hábitos, preferências e até valores afetivos dos europeus.

Desenvolver a prática da observação, atenção e políticas visionárias para elaboração física e mental de um conjunto de repertórios comportamentais relacionados à diversidade de valores e concepções do novo mercado, no caso, em outro país, é primordial para organizações que desejam ter a inteligência cultural de negócios como diferencial competitivo. A sensibilidade a culturas estrangeiras deve ser priorizada por empresas e profissionais antes de iniciar o planejamento de marketing internacional (Conceição; Costa, 2011, p.13).

Entende-se que essa falta de adaptação encontra raiz profunda em uma leitura limitada da cultura. A empresa partiu de uma visão estereotipada sobre o público europeu, especialmente o francês, e demonstrou pouca abertura para compreender os elementos culturais mais profundos — aqueles que, como propõe Hall (1976), estão abaixo da superfície e só podem ser acessados por meio da vivência e da escuta sensível. A própria escolha do nome “EuroDisney” simbolizava uma abordagem mais voltada para a lógica corporativa do que para o imaginário cultural local. O distanciamento entre a proposta do parque e seu público se deu, portanto, por essa resistência cultural, além da percepção de imposição e o sentimento de rejeição que muitos consideraram um “imperialismo cultural”.

A cultura, como já discutido na seção teórica, tem um papel direto na forma como as pessoas consomem, se comunicam e se relacionam com marcas e produtos. Quando esse fator é ignorado, a performance de mercado é impactada, a imagem da empresa perde credibilidade e o relacionamento com o público se enfraquece. A atuação em mercados internacionais exige um conhecimento embasado sobre padrões de comportamento moldados por variáveis como linguagem, religião, valores e atitudes, maneiras e costumes, estética, tecnologia, educação e instituições sociais. Parte desse conhecimento pode ser aprendido, mas a verdadeira compreensão só é alcançada com a vivência cultural. O maior desafio, portanto, é evitar a miopia cultural e construir relações com paciência, respeito e sensibilidade — princípios presentes em todas as empresas que alcançaram sucesso em sua internacionalização (Czinkota e Ronkainen, 2012).

Ademais, essa resistência cultural também revela os limites do *soft power*. Mesmo sendo uma das marcas mais reconhecidas e queridas do mundo, além de ser uma criação dos Estados Unidos, a principal potência global no uso do *soft power*, a Disney não conseguiu, em um primeiro momento, exercer sua influência de forma legítima e atraente. O que deveria ser um exemplo de poder simbólico - capaz de seduzir, encantar e integrar culturas, segundo Nye (2004) - tornou-se, por um tempo, símbolo de rejeição ao modelo americano de entretenimento e de consumo.

O que faltou, portanto, foi justamente o elemento-chave do soft power: a capacidade de gerar identificação genuína. A força simbólica da marca não é suficiente quando desassociada da consideração às culturas locais. Ao agir com etnocentrismo, segundo o conceito de Keegan e Green (2013), acreditando que sua cultura era superior e que o mundo inteiro deveria se adequar a ela, a Disney minou o potencial de atração que poderia ter construído desde o início.

E para além disso, esse fracasso inicial também teve consequências significativas do ponto de vista financeiro. Segundo Zizi (2018), entre a inauguração do parque, em 1992, e o final de 1994, a Disney acumulou um prejuízo estimado em 2 bilhões de dólares. No primeiro ano de funcionamento, o parque atraiu cerca de dois milhões de visitantes a menos do que o previsto, o que gerou boatos sobre a possibilidade de fechamento da unidade devido às enormes perdas. Esse cenário evidencia que, para além da rejeição cultural, o insucesso também comprometeu diretamente o retorno do investimento - o que era especialmente crítico, considerando os altos custos da construção e da operação do parque na França.

Essa conjuntura reforça ainda mais a necessidade de um planejamento de marketing internacional bem estruturado, sensível ao contexto local e embasado em pesquisas e análises. No caso da Disney, a força da marca e o seu porte global garantiram fôlego para resistir à crise e buscar estratégias de recuperação. No entanto, se o mesmo erro tivesse sido cometido por uma empresa de menor porte, com recursos mais limitados, as consequências teriam sido provavelmente irreversíveis, levando o projeto à falência antes mesmo de alcançar qualquer possibilidade de reestruturação.

Assim, somente quando a Disney assumiu seus equívocos e passou a reestruturar suas estratégias com base nas particularidades culturais do público europeu é que foi possível retomar o caminho do sucesso e do lucro. Os ajustes feitos, as adaptações dos serviços, revisão dos cardápios, flexibilização das políticas internas, mudança do nome do parque e personalização das campanhas publicitárias, entre outros, foram fundamentais para reconstruir a relação com os visitantes e com o ambiente francês.

Nesse sentido, o caso EuroDisney mostra que marketing internacional, cultura e soft power não são conceitos isolados. Eles se entrelaçam o tempo todo, e seu alinhamento é decisivo para o êxito de qualquer estratégia de internacionalização. O marketing fornece as ferramentas, a cultura oferece o contexto, e o soft power depende da harmonia entre ambos para funcionar como força de atração. Quando há desalinhamento entre esses três pilares, até mesmo as marcas mais poderosas podem falhar, ou, como diz Newell (2013), é preciso ter consciência de que até verdadeiros impérios, como a Disney, são fálieis. Por outro lado, quando há adaptação, humildade e consciência, o que parecia um empreendimento fracassado pode se transformar em uma das maiores histórias de recuperação do mercado global.

5. CONCLUSÃO

A globalização tem desafiado empresas a expandirem suas fronteiras não apenas geograficamente, mas cultural e simbolicamente. No centro desse movimento, o marketing internacional se apresenta como uma ferramenta imprescindível, capaz de posicionar marcas em diferentes territórios, mas que exige sensibilidade, adaptação e compreensão profunda do público-alvo.

Ao longo deste trabalho, buscou-se analisar como os conceitos de marketing internacional, cultura e *soft power* se entrelaçam na prática, a partir de um estudo aprofundado do processo de internacionalização da Disney para a Europa - mais especificamente, da experiência da EuroDisney.

O caso analisado demonstrou que, apesar da força da marca Disney e de todo o seu capital simbólico, a entrada em um novo mercado sem o devido cuidado cultural pode comprometer os resultados esperados. A empresa cometeu erros importantes ao adotar uma estratégia padronizada, baseada em valores e costumes norte-americanos, sem considerar as especificidades culturais do público europeu. Essa falha resultou em rejeição, queda de receita e resistência por parte do consumidor local. No entanto, ao reconhecer seus equívocos e implementar uma série de adaptações - tanto na gestão quanto no planejamento de marketing internacional - a Disney foi capaz de reconstruir sua imagem, recuperar a confiança do público e transformar um cenário de fracasso em um exemplo de reestruturação bem-sucedida.

Com isso, a pergunta de pesquisa que guiou este estudo - se o marketing internacional, a cultural e o *soft power* foram relevantes para compreender o processo de internacionalização da Disney para a Europa - pode ser respondida que sim. Os três elementos foram fundamentais, tanto para explicar os obstáculos iniciais quanto para compreender os caminhos adotados na superação desses desafios. O marketing internacional revelou-se essencial na formulação das estratégias de entrada; a cultura, como variável crítica que foi negligenciada e depois incorporada; e o *soft power*, como ferramenta simbólica que falhou ao ser mal aplicada, mas que mostrou seu potencial quando alinhado à estratégia e à adaptação cultural.

A relevância deste estudo para o campo das Relações Internacionais se dá na medida em que evidencia o papel das marcas globais como agentes de influência no cenário mundial, capazes de projetar valores, identidades e modos de vida. Ao mesmo tempo, revela os riscos da imposição cultural e da falta de sensibilidade intercultural em um mundo onde a

diplomacia pública e a construção de imagem nacional caminham lado a lado com as estratégias de mercado. Nesse sentido, o caso EuroDisney ultrapassa os limites do marketing corporativo e torna-se um exemplo robusto de como as grandes empresas podem fortalecer ou enfraquecer a presença internacional de um país e seus representantes.

Dessa maneira, este estudo também pode servir como uma ferramenta prática para empresas que desejam se internacionalizar, oferecendo subsídios para que compreendam a importância de integrar o marketing internacional a uma leitura sensível da cultura local. Ao analisar os erros e acertos da Disney, outras organizações podem se preparar com mais consistência, evitando estratégias padronizadas e construindo uma presença global que respeite e dialogue com os contextos socioculturais em que desejam atuar. Trata-se, portanto, de um material útil não apenas para o meio acadêmico, mas também para profissionais e gestores que lidam com desafios reais de adaptação e posicionamento em mercados estrangeiros.

Como sugestões para estudos futuros, propõe-se a análise comparativa entre diferentes marcas globais que passaram por processos semelhantes de adaptação cultural, com casos de sucesso e insucesso, bem como o aprofundamento do debate sobre o papel das empresas transnacionais na diplomacia informal entre Estados. Além disso, investigar como o *soft power* corporativo, termo que vem ganhando cada vez mais relevância, pode ser mobilizado em contextos geopolíticos específicos - como disputas culturais, resistências regionais ou estratégias de reposicionamento internacional - ampliando ainda mais a compreensão das interseções entre mercado, cultura e política internacional.

Dessa forma, conclui-se que o sucesso internacional não depende apenas da força da marca, mas, sobretudo, da sua capacidade de se adaptar e se conectar genuinamente com cada cultura. Em um mundo cada vez mais interligado e, ao mesmo tempo, mais sensível às suas próprias identidades, respeitar a diversidade cultural não é apenas uma questão ética, mas sim uma estratégia essencial, para além do marketing, de se obter prestígio e relevância no cenário mundial.

REFERÊNCIAS

- AMINE, Lyn S.; TOCHTROP, Carolyn A.. **O mundo não tão maravilhoso da Eurodisney.** 2008. Disponível em:
https://mulyaningrum.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/09/5-case_2_1_the_not_so_wonderful_world_of_eurodisney.pdf. Acesso em: 16 fev. 2025.

AUDY, Jorge. **Teoria das Dimensões Culturais de Geert Hofstede.** 2016. Disponível em: <https://jorgeaudy.com/2016/06/04/teoria-das-dimensoes-culturais-de-geert-hofstede/>. Acesso em: 10 abr. 2025

BAHIA, João Longo. **Marketing internacional: um caso de estratégia de penetração no mercosul.** Dissertação (Mestrado Profissional em Administração de Empresas) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1998.

BERNARD, Daniel Alberto. **Marketing internacional.** Curitiba: Ibpeix, 2007.

BRAND FINANCE. Brand Finance's Global Soft Power Index 2024: **The USA is crowned the world's soft power superpower for the 3rd consecutive year.** 2024. Disponível em: <https://brandfinance.com/press-releases/brand-finances-global-soft-power-index-2024-the-usa-is-crowned-the-worlds-soft-power-superpower-for-the-3rd-consecutive-year>. Acesso em: 27 mar. 2025.

CATEORA, Philip R.; GILLY, Marcy C.; GRAHAM, John L. **Marketing internacional.** 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012. ISBN 9788580551464. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580551464/>. Acesso em: 01 abr. 2025.

COELHO, Júlia Rodrigues Moreira. **Estratégias de marketing internacional e as implicações culturais: uma análise do impacto das mídias sociais dos atores globais, UNESCO e EBAY, e suas divergências estratégicas no âmbito digital.** 2024. 26 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Internacionais) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/43330>. Acesso em: 10 abr. 2025.

COELHO, Rayssa Isabelle Curcino Bernardes. **Do marketing internacional à cultura: cuidados para atuar no mercado externo.** 2017. Monografia (Graduação em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais) – Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, João Pessoa, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/11140>. Acesso em: 25 mar. 2025.

CONCEIÇÃO, Marcela Silva da; COSTA, Thiago Medeiros. **A Cultura como Fator Estratégico para o Planejamento de Marketing Internacional.** 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/10814300.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2025.

CZINKOTA, Michael R.; RONKAINEN, Ilkka A. **Marketing Internacional: Tradução da 8ª Edição Norte Americana .** Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2012. E-book. pág.4. ISBN 9788522108886. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522108886/>. Acesso em: 28 mar. 2025.

D23: THE OFFICIAL DISNEY FAN CLUB. **Disney History.** Disponível em: <https://d23.com/disney-history/>. Acesso em: 26 mar. 2025.

DISNEYLAND PARIS. **History of Disneyland Paris.** Disponível em: <https://news.disneylandparis.com/en/history/>. Acesso em: 26 mar. 2025

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2002.

GRANDE, Ildefonso. **Marketing cross-cultural.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

HALL, Edward T.. **Beyond Culture.** New York: Anchor Books/ Doubleday, 1976.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations.** Across Nations. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Geert Jan. **Cultures and organizations: software of the mind.** New York, USA: Mc Graw Hill, 2005.

KARADJOVA-STOEV, G; MUJTABA, B. G. **Strategic Human Resource Management And Global Expansion Lessons From The Euro Disney Challenges In France.** International Business & Economics Research Journal. v.15, n. 3, p. 79-88, mai/jun 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/238539655 Strategic_Human_Resource_Management_And_Global_Expansion_Lessons_From_The_Euro_Disney_Challenges_In_France](https://www.researchgate.net/publication/238539655_Strategic_Human_Resource_Management_And_Global_Expansion_Lessons_From_The_Euro_Disney_Challenges_In_France). Acesso em: 20 mar. 2025.

Keegan, W. (2002). Euro Disney Case (A). **Global Marketing Management**, 7th edition, Prentice Hall, New Jersey, USA

KEEGAN, Warren; GREEN, Mark. **Marketing global.** São Paulo: Saraiva, 2013. Tradução Giuliana Castorino.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

LIU, Eva; WONG, Elyssa. Disneyland Paris: Some Basic Facts. 1999. Disponível em: <https://www.legco.gov.hk/yr99-00/english/panels/es/papers/a354e02.pdf> Acesso em: 29 mar. 2025.

NEWELL, Lauren A. **Mickey goes to France: a case study of the Euro Disneyland negotiations.** Disponível em: https://scholarship.law.campbell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1300&context=fac_sw. Acesso em: 04 fev. 2025.

NYE, J. S. **Soft Power: The Means to Success in World Politics.** PublicAffairs, 2004.

SARFATI, Gilberto. **Manual de Diplomacia Corporativa.** São Paulo: Atlas, 2007.

SILVEIRA, Thais da Silva. **A miopia cultural do marketing da Disneyland Paris® (1992 – 2018).** 2018. 86 f. Monografia (Graduação em Relações Internacionais) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ucb.br:9443/jspui/handle/123456789/11476>. Acesso em: 01 mar. 2025.

SINA, Amalia. **Marketing global: soluções estratégicas para o mercado brasileiro.** São Paulo: Saraiva, 2008.

SORTIR À PARIS. **A Disneyland Paris celebra os 100 anos da Disney com um dia de celebrações.** 2023. Disponível em: <https://www.sortiraparis.com/pt/o-que-visitar-em-paris/percorre/articles/299027-a-disneyland-paris-celebra-os-100-anos-da-disney-com-um-dia-de-celebracoes>. Acesso em: 30 mar. 2025.

XAVIER, Gabriella Silva. **A importância da cultura para o planejamento de marketing no processo de internacionalização de empresas: o caso Euro Disney na década de 1990.** 2020. 55 f. Monografia (Graduação em Relações Internacionais) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ucb.br:9443/jspui/handle/123456789/13556> Acesso em: 25 mar. 2025.

YUE, Wenhe. **The Fretful Euro Disneyland.** International Journal of Marketing Studies, vol.1, n.2, 87-91p, nov. 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/42385491_The_Fretful_Euro_Disneyland. Acesso em: 16 fev. 2025.

ZIZI, Wang. **The study of trans-culture management with brand business model: take the disney theme park as the example.** 2018. 39 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Business Administration, Siam University, Bangkok, 2018. Disponível em:
https://e-research.siam.edu/wp-content/uploads/2019/08/IMBA-2018-IS-The-Study-of-Trans-Culture-Management-with-Brand-Business-Model_compressed.pdf. Acesso em: 02 abr. 2025.