

Fatores críticos de sucesso dos parques temáticos

ANA ISABEL BERNARDINO * [msanabernardino@gmail.com]

MARIA JOÃO CARNEIRO ** [mjcarneiro@ua.pt]

Resumo | Os parques temáticos têm vindo a assumir uma elevada importância no âmbito do turismo. No entanto, a competitividade destas atrações turísticas depende de diversos fatores. Apesar da relevância dos parques temáticos, a investigação sobre estes parques tem-se focado na análise de um conjunto restrito de fatores de sucesso destas atrações. O presente artigo pretende colmatar algumas limitações da investigação existente permitindo, através de uma revisão da literatura, identificar um conjunto abrangente de fatores de sucesso dos parques temáticos e discutir a relevância desses fatores. A análise realizada no artigo indica que a competitividade dos parques temáticos depende de aspetos relacionados com o ambiente envolvente, o *staff*, a capacidade para gerar emoções, o tema, o preço, as atrações, a promoção, a restauração, a tecnologia, as lojas, a segurança, o alojamento e a inovação. O artigo fornece informação relevante para que os gestores dos parques temáticos possam aumentar a competitividade destas atrações turísticas.

Palavras-chave | Turismo, Parques temáticos, Atrações turísticas, Competitividade, Fatores de sucesso.

Abstract | The importance of theme parks in the scope of tourism is increasing. However the competitiveness of these tourism attractions depends on several factors. Despite the relevance of theme parks, the research about these parks has been focused on a limited set of success factors of these attractions. The present paper aims to address some limitations of the research that currently exists, through a literature review, to identify a wide group of theme parks' success factors and discuss the relevance of these factors. The analysis carried out in this paper indicates that the competitiveness of theme parks depends on features related to the atmosphere, staff, ability to create emotions, theme, price, attractions, promotion, restaurants, technology, shops, security, accommodation and innovation. This paper provides important information so that the managers of the theme parks can increase the competitiveness of these tourism attractions.

Keywords | Tourism, Theme parks, Tourism attractions, Competitiveness, Success factors.

* **Mestre em Gestão e Planeamento em Turismo** pela Universidade de Aveiro.

** **Doutora em Turismo** pela Universidade de Aveiro. **Professora Auxiliar** na Universidade de Aveiro e Investigadora na Unidade de Investigação GOVCOPP.

1. Introdução

Desde o ano 2000, tem-se assistido a um aumento da quantidade de parques temáticos, assim como a um aumento do capital investido nestas atrações turísticas, o que contribui para que os parques temáticos constituam um setor importante na indústria do turismo (Wen & Qin, 2011). No conjunto dos 25 parques temáticos com maior número de visitas a nível mundial registaram-se, em 2012, 205,9 milhões de visitas (TEA/EACOM, 2013).

No entanto, o sucesso de qualquer atração turística esteve, desde sempre, dependente da capacidade de oferecer ao visitante aquilo que este deseja. Os parques temáticos têm tentado satisfazer, de diferentes formas, as novas tendências do lazer e do turismo, tornando-se, nos últimos anos, num dos entretenimentos de massas de eleição no mundo inteiro (Milman, 2009; Pikkemaat & Schuckert, 2007; Wong & Cheung, 1999). Este tipo de atrações permanece na vanguarda do *design* inovador, bem como do marketing e oferta de experiências memoráveis (Geissler & Rucks, 2011b). Contudo, a crescente concorrência existente no setor dos parques temáticos, grandemente fomentada pelo próprio aumento do número de parques, e a crescente exigência dos consumidores, têm vindo a colocar grandes desafios aos gestores dos parques temáticos.

Dada a importância dos parques temáticos para o setor do turismo, bem como os desafios colocados a estas atrações, é pertinente identificar os fatores de sucesso dos parques temáticos, compreender como se pode tirar partido dos mesmos, potenciando-os, de modo a permitir uma crescente e sustentável evolução da indústria dos parques temáticos. Contudo, apesar da relevância dos parques temáticos a nível mundial, a investigação sobre os fatores de sucesso que podem incrementar a competitividade destas atrações é restrita e é, frequentemente, caracterizada por estudos que abrangem um reduzido número de fatores (ex. Grove, Fisk & Dorsch, 1998; Bigné, Mattila, & Andreu, 2008; Liu, Liu, Huang &

Wen, 2010). O objetivo deste artigo é, deste modo, identificar, com base na literatura, os fatores críticos de sucesso dos parques temáticos e discutir a sua importância. Pretende-se, ao contrário de outros estudos que têm um âmbito particularmente restrito, identificar um conjunto abrangente de fatores críticos de sucesso dos parques, que englobe os fatores mais relevantes para a competitividade destes parques, e que sejam suscetíveis de ser geridos pelos gestores dos parques temáticos. Na secção seguinte identificar-se-ão, com base numa revisão da literatura, os principais fatores de sucesso para parques temáticos e, posteriormente, na secção 3, analisar-se-á e discutir-se-á a relevância de cada um destes fatores. Finalmente, na secção 4, apresentam-se as principais conclusões da análise realizada, bem como as principais implicações da análise para os gestores dos parques temáticos.

2. Identificação dos fatores críticos de sucesso dos parques temáticos

A existência de um tema diferencia um parque temático de outros parques de diversões (Clavé, 2007; Pikkemaat & Schuckert, 2007; Wong & Cheung, 1999). Num parque, pode haver um único tema ou poderá haver também vários subtemas, existindo ainda a possibilidade de um parque integrar mais do que um tema (Clavé, 2007; Davidson, 1998; Geissler & Rucks, 2011b). Os parques são locais com espaços ao ar livre, destinados a famílias (Clavé, 2007), compostos por atrações (Davidson, 1998) — nomeadamente *rides* (Davidson, 1998; Milman, 2001; Wong & Cheung, 1999), *shows* (Milman, 2001) e outro entretenimento (Milman, 2001; Wong & Cheung, 1999) — suficientes para assegurar a permanência do visitante no parque durante um dia (Geissler & Rucks, 2011b). Os parques temáticos destacam-se pelos altos padrões de serviço, em termos de limpeza e manutenção (Geissler & Rucks, 2011b), quer pela oferta de serviços complementares, como

a alimentação e o *merchandising* (Milman, 2001; Wong & Cheung, 1999) e, ainda, pelas emoções que proporcionam ao longo da visita (Davidson, 1998).

De acordo com o anteriormente exposto, pode considerar-se o parque temático como uma atração turística com um ambiente único de entretenimento e fantasia, que tem a capacidade de transportar o visitante no tempo e no espaço e que se diferencia pela associação de um tema, presente ao longo da variedade de atrações do parque. Estas atrações, geralmente ao ar livre, incluem *rides* e *shows*, e são complementadas, sempre num ambiente temático, por serviços de restauração, lojas e alojamento.

A identificação dos fatores de sucesso dos parques temáticos, suscetíveis de contribuir para uma maior competitividade destas atrações, é de especial relevância, dada a elevada preocupação existente com a satisfação dos visitantes destes parques. No sentido de identificar os fatores de sucesso dos parques temáticos procedeu-se a uma revisão da literatura sobre parques temáticos focalizada na identificação de alguns fatores críticos de sucesso dos parques temáticos ou na análise da importância de alguns destes fatores. Considerando que o objetivo do presente artigo é fornecer contributos aos gestores dos parques temáticos para promover uma melhor gestão destas atrações, conferiu-se particular atenção aos fatores críticos de sucesso dos parques que são suscetíveis de serem geridos pela maioria dos gestores dos parques, em detrimento de fatores que não podem ser geridos pelos responsáveis dos parques (e.g. clima) ou que estes dificilmente conseguem gerir (e.g. a acessibilidade no caso de parques já existentes). Neste contexto, foi feita uma revisão de livros sobre parques temáticos, relatórios sobre a indústria dos parques temáticos e artigos cujo objetivo era analisar alguns aspetos que pudessem contribuir para aumentar a competitividade dos parques temáticos.

No total, foram consultadas 22 fontes. Uma das fontes consultadas, o livro de Clavé (2007) sobre parques temáticos inclui uma análise abrangente à procura e oferta de parques temáticos, incluindo

a referência a fatores associados à gestão dos parques. Alguns relatórios da TEA/EACOM (2012, 2013) analisam os parques temáticos, incluindo no que concerne ao número de visitas e, também, aos aspetos que condicionaram e potenciaram as visitas. Adicionalmente, apresentam as tendências futuras desta indústria. Num relatório da Mintel (Haden, 2006), analisa-se a evolução da oferta e procura dos parques temáticos no mundo, entre 2000 e 2005.

Foram também consultados diversos artigos, tanto artigos que incluíam um estudo empírico, como os que não incluíam este tipo de estudo. Sem recorrer a um estudo empírico, autores como Wong e Cheung (1999) e Formica e Olsen (1998) procuram explicar alguns fatores de sucesso dos parques temáticos. Muitos dos artigos com estudo empírico (e.g. Dong & Siu, 2013; Geissler & Rucks, 2011b; Liu et al., 2010; Milman, Li, Wang & Yu, 2012; Tsang, Lee, Wong & Chong, 2012; Wen & Qin, 2011) centravam-se na análise da satisfação com os parques temáticos em geral ou com alguns aspetos específicos destas atrações. Muitos dos artigos analisados neste âmbito focaram-se na análise da satisfação com o serviço fornecido (e.g. Dong & Siu, 2013; Tsang et al., 2012).

Alguns dos artigos centraram-se em aspetos mais específicos. Pikkemaat e Schuckert (2007) analisaram a autenticidade e encenação como possíveis fatores de diferenciação. Geissler e Rucks (2011a) avaliaram a perceção dos visitantes sobre a restauração num parque temático. Bigné, Andreu e Gnoth (2005) e Bigné et al. (2008) centraram-se na avaliação das emoções geradas pelos parques. Numa outra perspetiva, Pettigrew (2011), no seu estudo, acompanhou, entrevistou e realizou testes a duas crianças (de 5 e 10 anos), que visitaram durante cinco dias, três parques da *Disney World* e um da *SeaWorld*, para avaliar a perceção global da experiência e a relação com a variação de humor e os níveis fisiológicos de excitação.

A figura 1 apresenta os fatores críticos para o sucesso de parques temáticos existentes que assu-

miram maior relevância na literatura analisada. Os fatores de sucesso que assumiram maior relevância neste âmbito, tendo sido citados em pelo menos, um quarto das fontes consultadas foram, por ordem decrescente do número de fontes em que foram mencionados: o ambiente envolvente, o *staff*, as emoções e o tema e o preço (ambos citados em oito fontes) e, finalmente, as atrações. Esta análise revela a importância de muitos fatores (e.g. ambiente envolvente, *staff*) como complemento das atrações dos parques, para aumentar a competitividade destas atrações. Estes resultados realçam também a relevância da componente imaterial – consubstanciada no *staff*, emoções, tema e parte do ambiente envolvente – para o sucesso dos parques, bem como a importância da oferta de uma boa relação qualidade preço. Outros fatores críticos de sucesso identificados, embora não tão frequentemente mencionados como os fatores anteriormente referidos foram: a promoção, a restauração, a tecnologia, as lojas, a segurança, o alojamento e a inovação. Nas secções seguintes será feita uma análise e discussão da relevância de cada um dos fatores de sucesso identificados.

3. Análise e discussão da relevância dos fatores críticos de sucesso dos parques temáticos

3.1.Ambiente envolvente

O ambiente envolvente, que representa aqui o ambiente envolvente das atrações – e pode incluir fatores como a atmosfera percebida, o *design* dos edifícios e atrações, a decoração, os adereços, o *layout* e os efeitos especiais –, ajuda ao enquadramento da experiência no parque temático, podendo ter um importante impacto nessa mesma experiência. O ambiente envolvente constitui, assim, no parque temático, uma base para o fornecimento do serviço (Grove et al., 1998). Kao et al. (2008), por exemplo, estudam, entre outros aspetos, a importância da beleza dos edifícios, dos equipamentos de apoio e a combinação de cores, tendo descoberto que estes elementos contribuem para uma experiência com uma maior imersão, surpresa e divertimento no âmbito dos parques.

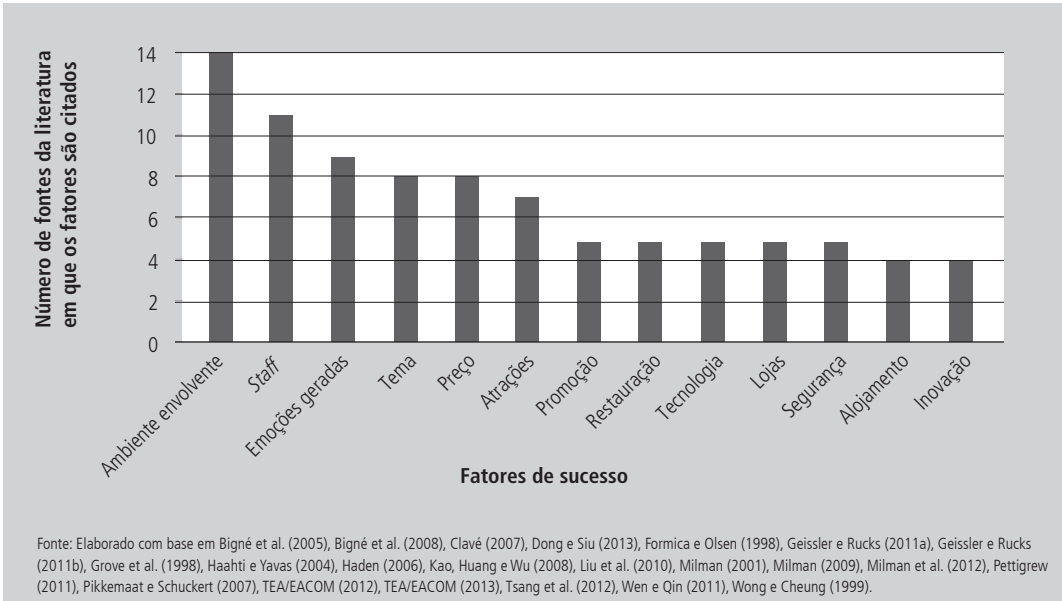


Figura 1 | Fatores de sucesso dos parques temáticos de acordo com a literatura.

O ambiente foi considerado um dos aspetos mais relevantes dos parques temáticos no estudo de Haahti e Yavas (2004). Wong e Cheung (1999) realçaram a importância do tema e do ambiente envolvente, sendo que, para que o tema seja eficaz, a mensagem inerente ao tema tem que ser constantemente repetida no ambiente envolvente de cada zona do parque (e.g. no *design* dos edifícios e atrações), no sentido de criar um maior impacto no visitante e consolidar o valor do entretenimento, através da encenação.

3.2. Staff

Os parques temáticos são um produto direcionado para o mercado de massas. No entanto, nos parques temáticos, oferecer apenas instalações e equipamentos não é suficiente para satisfazer as necessidades e expectativas dos visitantes. Uma equipa profissional e com capacidade para ajudar a resolver eficientemente problemas, é um dos fatores essenciais para satisfazer os visitantes. A competência do *staff* deriva, em grande medida, da formação e experiência.

A investigação já realizada realça, como particularmente cruciais no âmbito do *staff*, a competência, a aparência, o comportamento e, especificamente, a cortesia (Haahti & Yavas, 2004; Milman et al., 2012; Tsang et al., 2012; Wen & Qin, 2011), bem como a capacidade de comunicar com os clientes, em conformidade com os procedimentos e normas de serviço. Quando há um problema, deve ser exigido que os funcionários estejam disponíveis, pacientemente, para ajudar (Wen & Qin, 2011).

3.3. Emoções geradas

Os estímulos ambientais podem provocar respostas afetivas e comportamentais e, ainda, influenciar as impressões dos visitantes acerca do serviço (Bigné et al., 2008). Está descrito na

literatura que os visitantes, ao avaliarem a sua experiência no parque como inesperada, importante para o seu bem-estar, satisfatória das suas necessidades específicas e/ou dos seus interesses, desencadeiam sentimentos de excitação que, em condições positivas, resultam em prazer (Ma, Gao, Scott & Ding, 2013).

As emoções geradas nos visitantes assumem tanta relevância no contexto dos parques temáticos que já foram desenvolvidos vários estudos para identificar as emoções que os parques geram nos visitantes, bem como a intensidade destas emoções (e.g. Bigné et al., 2005; Bigné et al., 2008; Pettigrew, 2011). Estudos realizados revelam que as pessoas têm tendência a ter emoções muito positivas quando visitam um parque temático, tendo alguns estudos revelado que os visitantes destes parques se sentem particularmente alegres e divertidos (Bigné et al., 2005) e felizes (Pettigrew, 2011).

3.4. Tema

De acordo com alguns autores, verifica-se que o tema do parque é um dos fatores de sucesso com maior importância num parque temático (Haahti & Yavas, 2004; Milman, 2009; Wen & Qin, 2011; Wong & Cheung, 1999). Os parques com maior sucesso têm sido capazes de utilizar o tema como uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. É importante conseguir direcionar todos os elementos da experiência (e.g. atrações, ambiente envolvente, *staff* e outros elementos de que se falará mais detalhadamente em seguida) com base num tema, incluindo os eventos encenados, e apresentar uma história unificada que cative o visitante. Sem um tema, um parque temático seria apenas um conjunto de *rides*, jogos e restaurantes (Wong & Cheung, 1999). O tema constitui, assim, o elemento aglutinador do parque.

O tema tem a capacidade de promover a criação de um ambiente totalmente novo, 'transportando o visitante' para outro lugar ou tempo. Os parques

temáticos são, geralmente, considerados como uma atração que possui um grande tema central. No entanto, a maioria dos parques temáticos contém também diversos subtemas diferentes, relacionados com o tema principal, para as diferentes áreas geográficas do próprio parque (Clavé, 2007; Geissler & Rucks, 2011a; Pikkemaat & Schuckert, 2007; Wong & Cheung, 1999). Os temas que têm vindo a ser adotados pelos parques temáticos são muito variados. No entanto, muitos deles incluem nomes de personalidades, povos ou personagens, designações de áreas geográficas (tais como países ou regiões) e aspetos relacionados com emoções ou outros benefícios que se podem obter com os parques (Quadro 1). A fantasia, a aventura e a descoberta são exemplos de emoções ou benefícios que são frequentemente adotados como temas ou subtemas em parques temáticos. A conjugação de vários subtemas com o tema principal pode permitir fornecer uma experiência mais variada aos visitantes dos parques e, também, garantir uma maior satisfação dos segmentos de visitantes particularmente interessados em subtemas mais específicos.

Quadro 1 | Temas e subtemas adotados por parques temáticos (exemplos).

Temas ou subtemas adotados em parques temáticos	Parques temáticos que adotaram os temas ou subtemas
Fantasia	e.g. <i>Disneyland Paris, Phantasialand</i>
Aventura	e.g. <i>PortAventura, Legoland Windsor</i>
Descoberta	e.g. <i>Disneyland Paris, Futuroscope</i>
Nome de países ou regiões (e.g. Europa, China, Berlim)	e.g. <i>Europa Park, PortAventura, Phantasialand</i>
Nome de pessoas (e.g. <i>Disney</i>), povos (e.g. <i>Vikings</i>) ou personagens (e.g. <i>Asterix & Obelix</i>)	e.g. <i>Disneyland Paris, Legoland Windsor, Park Asterix</i>

Fonte: Elaboração própria com base em Bernardino (2013).

3.5.Preço

O preço é um fator tomado em consideração na aquisição de um bilhete de entrada no parque (Milman, 2009; Wen & Qin, 2011). No momento de

adquirir o bilhete, a qualidade do entretenimento deve ser concordante com o preço exigido (Pikkemaat & Schuckert, 2007).

Normalmente, os parques temáticos adotam uma taxa de admissão única como forma de acesso (Davidson, 1998; Geissler & Rucks, 2011b; Milman et al., 2012). No entanto, os visitantes também gastam dinheiro dentro do parque, na compra de comidas e bebidas, bem como de outros produtos que estão à venda nas lojas. Por este motivo, deve ter-se também em atenção a relação qualidade preço destes produtos. Os gestores de alguns parques temáticos, no sentido de tornarem a relação qualidade preço destas atrações mais atrativa, oferecem, por exemplo, algumas promoções nos preços, devido a acordos que conseguem estabelecer com parceiros estratégicos (Haden, 2006).

3.6.Atrações

Os parques temáticos são cada vez mais populares, uma vez que oferecem ao visitante uma grande

variedade de atrações e instalações num único espaço. As atrações podem ser descritas como “recursos permanentes, que são controlados e geridos de modo a garantir o prazer, divertimento, entretenimento e educação do visitante” (Middleton, Fyall,

Morgan & Ranchhod, 2009, p. 409).

A variedade de atrações foi considerada, conjuntamente com a segurança e as emoções, num estudo de Pikkemaat e Schuckert (2007) com base em opiniões de gestores de parques temáticos, como um dos fatores mais importantes para o sucesso dos parques. Um parque temático é composto por diferentes tipos de atrações, de modo a satisfazer visitantes de todas as idades e com diferentes preferências (Bigné et al., 2005; Dzung & Lee, 2007). De acordo com Dzung e Lee (2007), as atrações podem ser divididas em cinco categorias principais: (i) mecânicas (e.g. montanhas russas); (ii) cenários (e.g. jardins, labirintos, casas fantasma); (iii) *shows* (e.g. teatros ao ar livre, teatros 3D, fogo-de-artifício); (iv) dispositivos eletrónicos (e.g. simulador de viagem ao espaço); e (v) oportunidade para a prática de desportos (e.g. campo de golfe, condições para andar a cavalo). Com uma abordagem diferente, Clavé (2007) dividiu os tipos de atrações dos parques temáticos em duas grandes categorias: (i) *rides* e (ii) *shows*. A primeira categoria – *rides* – subdivide-se em montanhas russas, *dark rides*, *flat rides*, atrações de água (*water attractions*) e, por fim, atrações educativas. Percebe-se, deste modo, que as atrações de um parque incluem uma componente mais intangível, mais associada aos , e uma componente mais tangível relacionada com outras atrações, tais como *rides*.

Através da diversidade de atrações que possuem, os parques temáticos procuram também proporcionar aos visitantes, simultaneamente, entretenimento e educação, valorizando assim o *edutainment*. Atualmente, a competição entre os parques temáticos é tão elevada que os parques não competem só com base na quantidade e variedade das *rides*, mas também com base na inovação introduzida nas atrações (aspeto de que se falará em seguida) e no nível de espetacularidade das atrações (Dzung & Lee, 2007; Milman, 2009; Pikkemaat & Schuckert, 2007), que se pode constatar em aspetos como a altura e velocidade das *rides*.

3.7.Promoção

A imagem que o consumidor tem de um destino turístico é importante no momento de influenciar a tomada de decisão. Os parques temáticos são destinos turísticos de massas (Birenboim, Clavé, Russo & Shoval, 2013) e a promoção relacionada com estes destinos revela-se fundamental para construir uma imagem identificativa de referência, que ajude a atrair visitantes (Wong & Cheung, 1999). Juntamente com a imagem identificativa, a marca do parque temático oferece uma ideia inicial do parque e pode desempenhar um papel significativo no momento da decisão do visitante (Pikkemaat & Schuckert, 2007; Wen & Qin, 2011).

Devido à intangibilidade do produto parque temático, os visitantes podem não perceber bem o que vão consumir, dado que apenas conhecem o parque através da informação disponível. A promoção é, naturalmente, vital para informar o cliente acerca das atrações e serviços existentes no parque, além de permitir a promoção de novas atrações e/ou alterações importantes. Na medida em que os visitantes não podem inspecionar um parque temático antes de comprar os bilhetes, o uso de instrumentos de promoção e comunicação revela-se fundamental neste tipo de atrações. Segundo a TEA/EACOM (2013), muitos aumentos dos fluxos de visitantes em grandes parques temáticos estão associados a grandes investimentos de promoção feitos pelos responsáveis dos parques. Ao nível da promoção tem havido uma particular preocupação em chamar a atenção para novas atrações existentes nos parques e em mostrar que os parques são apropriados para determinados segmentos de visitantes (Haden, 2006).

3.8.Restauração

A restauração é parte integrante da experiência em qualquer parque temático (Geissler & Rucks, 2011a). As operações relacionadas com a

alimentação estão em expansão na maioria dos parques temáticos baseando-se, cada vez mais, no alargamento da variedade de estabelecimentos – ganhando os restaurantes temáticos maior relevância neste contexto – e da variedade de refeições oferecidas – estando as refeições mais saudáveis e com mais qualidade a ser mais procuradas. A oferta de determinados alimentos específicos é considerada uma oportunidade para oferecer aos clientes uma experiência única (Formica & Olsen, 1998; Geissler & Rucks, 2011a). Um estudo sobre a avaliação dos serviços de restauração dos parques temáticos revela a importância de atributos da refeição – qualidade e variedade da comida, valor -, bem como de atributos do serviço – limpeza do restaurante, tempo nas filas e cortesia do *staff* (Geissler & Rucks, 2011a).

3.9. Tecnologia

A tecnologia é considerada a principal causa de inovação nos parques temáticos (Formica & Olsen, 1998) e oferece vantagens para ‘sobreviver’ num mercado extremamente competitivo, permitindo satisfazer as necessidades e desejos dos visitantes. O negócio das atrações é, cada vez mais, influenciado por fatores tecnológicos, nomeadamente, na atratividade do produto e na gestão das atrações. O recurso à tecnologia oferece uma solução para muitos dos desafios que os parques temáticos enfrentam ao nível da segurança, canais de distribuição, melhoria do produto e conservação de energia (Formica & Olsen, 1998). Alguns parques têm, por exemplo, explorado a tecnologia no sentido de oferecer *rides* mais desafiantes ou de desenvolver sistemas que permitem aos pais localizar os seus filhos (Haden, 2006). As tecnologias inovadoras permitem atrair novos segmentos de mercado, manter a qualidade do serviço e, consequentemente, a satisfação do cliente (Formica & Olsen, 1998).

3.10. Lojas

O crescente interesse pelas lojas dos parques temáticos levou já a que se fizessem estudos, por exemplo, sobre os pedidos que as crianças fazem para comprar produtos nestas lojas (Pettigrew, 2011).

As vendas das lojas representam também uma proporção significativa dos lucros de um parque temático (Rajaram & Ahmadi, 2003). Normalmente, as receitas das vendas das lojas dependem muito dos fluxos de visitantes das atrações, da satisfação do visitante em relação às atrações (Dzeng & Lee, 2007) e do *merchandising* disponível na loja (Rajaram & Ahmadi, 2003). As principais categorias de produtos vendidos nos parques temáticos são roupa e calçado, *souvenirs*, doces, brinquedos e produtos fotográficos (Clavé, 2007).

3.11. Segurança

A segurança deve ser considerada a todos os níveis, desde a criação de programas operacionais até à tomada de decisões estratégicas, passando pela execução de tarefas atribuídas a todos os funcionários. Neste campo, nada deve ser ignorado, a fim de evitar um acidente (Clavé, 2007; Pikkemaat & Schuckert, 2007).

No sentido de garantir a segurança ao nível dos parques, existem já nestas atrações inúmeros procedimentos a serem seguidos em situações suscetíveis de colocar em causa a segurança dos visitantes (IAAPA, 2012). Graças ao desenvolvimento tecnológico foi possível incluir nos parques temáticos computadores, materiais avançados e certas inovações como sistemas de travagem magnética, que resultaram num contributo para a evolução dos sistemas de segurança, tornando os parques temáticos numa das formas de lazer mais seguras (IAAPA, 2012).

3.12. Alojamento

As unidades de alojamento são atualmente uma característica comum à maioria dos principais parques temáticos em todo o mundo (Haden, 2006). Muitos dos grandes projetos de parques temáticos englobam diferentes tipologias de alojamento (Haden, 2006), podendo o conjunto dos meios de alojamento destes parques ser composto, por exemplo, por hotéis, *villas* e/ou parques de campismo (Dzeng & Lee, 2007). O alojamento constitui, não só, um complemento às receitas com entradas no parque, como permite também aumentar as despesas *per capita* associadas às entradas no parque, uma vez que fomenta que os visitantes visitem o parque mais do que um dia (Clavé, 2007; Davidson, 1998).

3.13. Inovação

A implementação de inovações e o desenvolvimento permanente são essenciais para a atração de

novos visitantes, assim como para garantir que visitantes repetidos regressem regularmente ao parque (Pikkemaat & Schuckert, 2007). Os órgãos de gestão dos parques devem adotar uma atitude pró-ativa, procurando, constantemente, a inovação do produto (Middleton et al., 2009). A indústria dos parques temáticos é caracterizada pelo investimento contínuo (Birenboim et al., 2013; Dzeng & Lee, 2007), seja em novas *rides*, ou em novos serviços prestados aos clientes (Davidson, 1998). A importância da introdução de inovação para melhorar atrações já existentes ou para criar atrações novas é visível em relatórios sobre a indústria dos parques temáticos (e.g. TEA/EACOM, 2013). A inovação ao nível das atrações é responsável por consideráveis aumentos nos fluxos de visitantes dos parques.

Apresenta-se, em seguida, o quadro 2, que pretende resumir os fatores críticos de sucesso dos parques temáticos anteriormente discutidos e que se pretende que possa constituir uma importante ferramenta de análise para os gestores dos parques temáticos.

Quadro 2 | Fatores críticos de sucesso dos parques temáticos (cont.).

Fatores críticos de sucesso dos parques temáticos	
Ambiente envolvente	- <i>Design</i> dos edifícios e atrações - Decoração - Adereços - <i>Layout</i> - Efeitos especiais
Staff	- Formação - Experiência - Aparência - Cortesia - Outros comportamentos
Emoções geradas	- Capacidade de gerar emoções (ex. alegria, surpresa, divertimento) nos visitantes através dos diversos elementos que determinam a experiência (ex. tema, atrações, ambiente envolvente e <i>staff</i>)
Tema	- Atratividade do tema - Variedade e atratividade dos subtemas - Relação entre o tema e os diversos subtemas - Relação do tema e/ou subtemas com outros elementos que determinam a experiência (ex. atrações, ambiente envolvente e <i>staff</i>)
Preço	- Relação qualidade preço do bilhete de entrada no parque - Relação qualidade preço das comidas e bebidas - Relação qualidade preço dos produtos vendidos nas lojas

Quadro 2 | Fatores críticos de sucesso dos parques temáticos (cont.).

Fatores críticos de sucesso dos parques temáticos	
Atrações (<i>Rides e shows</i>)	- Quantidade de atrações - Variedade de atrações - Nível de espetacularidade das atrações - Capacidade de proporcionar oportunidades de divertimento e alargamento de conhecimentos
Promoção	- Diversidade de meios de promoção utilizados (ex. brochuras, Internet) - Atratividade da promoção feita através dos diversos meios
Restauração	- Quantidade e variedade das comidas e bebidas - Atratividade das comidas e bebidas - Relação qualidade preço das comidas e bebidas - Limpeza do restaurante
Tecnologia	- Tecnologia para aumentar a atratividade do produto - Tecnologia para aumentar a segurança - Tecnologia para aumentar a conservação de energia - Tecnologia para promover e distribuir o produto (ex. <i>websites</i> com possibilidade de compra de entradas) - Outra tecnologia
Lojas	- Quantidade e variedade dos produtos vendidos nas lojas - Atratividade dos produtos vendidos nas lojas - Relação qualidade preço dos produtos vendidos nas lojas
Segurança	- Segurança proporcionada pelos equipamentos e dispositivos - Competências do <i>staff</i> para garantir a segurança
Alojamento	- Quantidade e variedade dos meios de alojamento - Atratividade dos meios de alojamento - Relação qualidade preço dos meios de alojamento - Limpeza dos meios de alojamento
Inovação	- Inovações em atrações já existentes - Criação de novas atrações - Criação de novos serviços - Criação de novos equipamentos

Fonte: Elaborado com base em Bigné et al. (2005), Bigné et al. (2008), Clavé (2007), Dong e Siu (2013), Formica e Olsen (1998), Geissler e Rucks (2011a), Geissler e Rucks (2011b), Grove et al. (1998), Hahti e Yavas (2004), Haden (2006), Kao et al. (2008), Liu et al. (2010), Milman (2001), Milman (2009), Milman et al. (2012), Pettigrew (2011), Pikkemaat e Schuckert (2007), TEA/EACOM (2012), TEA/EACOM (2013), Tsang et al. (2012), Wen e Qin (2011), Wong e Cheung (1999).

4. Conclusões e implicações

A revisão da literatura remarca bem que a competitividade dos parques temáticos não se baseia somente nas atrações existentes nestes parques, tais como as *rides*, mas num conjunto muito mais amplo de fatores que os gestores devem considerar aquando do desenvolvimento de estratégias para aumentar a competitividade dos parques. Estes fatores incluem aspetos como o ambiente envolvente das atrações (e.g. o *design*, o *layout*, a decoração, as músicas) que os visitantes poderão apreciar, o tema que unifica e aglutina os elementos existentes no parque e o *staff* que trabalha no parque e que, frequentemente, contacta com os visitantes.

O presente artigo realça, também, a elevada importância que está a ser conferida à componente intangível dos parques temáticos no âmbito da competitividade destes parques. De facto, a literatura revela que o ambiente envolvente (com um forte carácter intangível), o *staff*, o tema e as emoções geradas, constituem, segundo os investigadores, alguns dos principais fatores de sucesso dos parques temáticos. A relevância da intangibilidade é reconhecida ao nível das próprias atrações existentes nos parques temáticos, correspondendo atrações como os *shows* a importantes determinantes da competitividade dos parques temáticos.

O que foi acima mencionado demonstra claramente a importância de os gestores dos parques

temáticos conferirem relevância a alguns elementos dos parques que constituem um complemento à oferta de atrações do parque, muitos deles de caráter vincadamente intangível, tais como o *staff*, o ambiente envolvente e o tema, que podem ‘transportar’ os visitantes numa experiência única de aventura, descoberta e fantasia – elementos realçados nos temas e subtemas de alguns parques – e que podem gerar nos visitantes emoções muito positivas, bem como uma grande satisfação.

O preço assume também um papel muito relevante na competitividade dos parques temáticos, pelo que os responsáveis pela gestão destas atrações deverão procurar identificar e implementar preços que se traduzam numa boa avaliação, por parte dos visitantes, da relação qualidade preço, sobretudo ao nível do preço de entrada no parque, mas também ao nível de comidas e bebidas e, ainda, de produtos vendidos nas lojas dos parques.

É igualmente importante haver uma crescente consciência relativamente à multiplicidade de aspetos que é preciso considerar para assegurar a competitividade dos parques temáticos, o que pode resultar em tomadas de decisão complexas por parte dos gestores dos parques temáticos. De facto, o presente artigo realça, por exemplo, que para assegurar que um parque temático é competitivo ao nível do tema, não é somente necessário assegurar que os temas e subtemas são atrativos, mas também que existe uma boa associação entre temas e subtemas e, ainda, garantir que os temas e subtemas estão bem consubstanciados nos restantes elementos do parque (ex. atrações e ambiente envolvente). Esta complexidade regista-se ao nível dos vários fatores críticos de sucesso dos parques.

O presente artigo fornece uma sistematização dos principais fatores críticos de sucesso dos parques temáticos, que se pretende que possa servir de orientação aos gestores dos parques temáticos na conceção de estratégias para aumentar a competitividade dos parques.

Há também outros fatores – e.g. tecnologia, inovação, alojamento, lojas, restauração, segurança

e promoção – que, embora tenham sido identificados como fatores críticos de sucesso dos parques, não têm sido alvo de uma análise tão intensa na literatura. É importante proceder a uma análise mais aprofundada de cada um destes fatores, particularmente no que concerne ao seu impacto para a competitividade dos parques.

Este artigo restringiu-se à identificação de alguns fatores de sucesso dos parques temáticos, tendo-se centrado na identificação dos principais fatores de sucesso para parques temáticos já existentes. Poder-se-á alargar esta análise à identificação de outros fatores de sucesso como a acessibilidade, que poderá ser particularmente relevante no contexto de novos parques temáticos.

Considera-se que a maior limitação deste estudo terá sido o facto de a investigação se ter baseado exclusivamente numa revisão da literatura. Por este motivo, sugere-se que, no futuro, se desenvolvam estudos empíricos destinados a avaliar o impacto dos fatores críticos de sucesso identificados no presente artigo, ao nível da competitividade dos parques temáticos, tanto na perspetiva dos gestores dos parques temáticos como dos atuais ou potenciais visitantes destes parques. Propõe-se ainda que sejam realizados estudos para avaliar a competitividade de parques temáticos existentes com base nos fatores críticos identificados.

Referências bibliográficas

- Bernardino, A. (2013). *Promoção dos parques temáticos nos websites*. Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Bigné, J. E., Andreu, L., & Gnoth, J. (2005). The theme park experience: An analysis of pleasure, arousal and satisfaction. *Tourism Management*, 26(6), 833-844.
- Bigné, J. E., Mattila, A. S., & Andreu, L. (2008). The impact of experiential consumption cognitions and emotions on behavioral intentions. *Journal of Services Marketing*, 22(4), 303-315.
- Birenboim, A., Clavé, S., Russo, A. P., & Shoval, N. (2013). Temporal activity patterns of theme park visitors. *Tourism Geographies*, 15(4), 601-619.
- Clavé, S. A. (2007). *The global theme park industry*. Preston: CAB International.
- Davidson, R. (1998). *Travel and tourism in Europe* (2nd ed.). Harlow: Longman.

- Dong, P., & Siu, N. Y. M. (2013). Servicescape elements, customer predispositions and service experience: The case of theme park visitors. *Tourism Management*, 36, 541-551.
- Dzeng, R. J., & Lee, H. Y. (2007). Activity and value orientated decision support for the development planning of a theme park. *Expert Systems with Applications*, 33(4), 923-935.
- Formica, S., & Olsen, M. D. (1998). Trends in the amusement park industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(17), 297-308.
- Geissler, G. L., & Rucks, C. T. (2011a). The critical influence of customer food perceptions on overall theme park evaluations. *Journal of Management & Marketing Research*, 8, 1-15.
- Geissler, G. L., & Rucks, C. T. (2011b). The overall theme park experience: A visitor satisfaction tracking study. *Journal of Vacation Marketing*, 17(2), 127-138.
- Grove, S. J., Fisk, R. P., & Dorsch, M. J. (1998). Assessing the theatrical components of the service encounter: A cluster analysis examination. *The Service Industries Journal*, 18(3), 116-134.
- Hahti, A., & Yavas, U. (2004). A multi-attribute approach to understanding image of a theme park: The case of SantaPark in Lapland. *European Business Review*, 16(4), 390-397.
- Haden, L. (2006). Theme park tourism: International. *Travel & Tourism Analyst*, 11, 1-55.
- IAAPA (2012). *Design and technology*. Accessed on 10 September 2013, available at <http://www.iaapa.org/safety-and-advocacy/safety/amusement-ride-safety/design-technology>
- Kao, Y. F., Huang, L. S., & Wu, C. H. (2008). Effects of theatrical elements on experiential quality and loyalty intentions for theme parks. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 13(2), 163-174.
- Liu, W. Y., Liu, Y. H., Huang, S. Y., & Wen, H. Z. (2010). Measuring the relationship between customers' satisfaction and cognitions: A case of Janfusun Fancyworld in Taiwan. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 71, 859-865.
- Ma, J., Gao, J., Scott, N., & Ding, P. (2013). Customer delight from theme park experiences: The antecedents of delight based on cognitive appraisal theory. *Annals of Tourism Research*, 42, 359-381.
- Middleton, V., Fyall, A., Morgan, M., & Ranchhod, A. (2009). *Marketing in travel and tourism* (4th ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Milman, A. (2001). The future of the theme park and attraction industry: A management perspective. *Journal of Travel Research*, 40(2), 139-147.
- Milman, A. (2009). Evaluating the guest experience at theme parks: An empirical investigation of key attributes. *International Journal of Tourism Research*, 11(4), 373-387.
- Milman, A., Li, X., Wang, Y., & Yu, Q. (2012). Examining the guest experience in themed amusement parks: Preliminary evidence from China. *Journal of Vacation Marketing*, 18(4), 313-325.
- Pettigrew, S. (2011). Hearts and minds: Children's experiences of Disney World. *Consumption Markets and Culture*, 14(2), 145-161.
- Pikkemaat, B., & Schuckert, M. (2007). Success factors of theme parks: An exploratory study. *Tourism*, 55(2), 197-208.
- Rajaram, K., & Ahmadi, R. (2003). Flow management to optimize retail profits at theme parks. *Operations Research*, 51(2), 175-184.
- TEA/EACOM (2012). *Theme index: Global attractions attendance report 2011*. Accessed on 4 January 2013, available at http://www.aecom.com/deployedfiles/Internet/Capabilities/Economics/_documents/Theme%20Index%202011.pdf
- TEA/EACOM (2013). *Theme index: Global attractions attendance report 2012*. Accessed on 24 July 2013, available at http://www.aecom.com/deployedfiles/Internet/Capabilities/Economics/_documents/2012%20Theme%20Index%20Combined_1-1_online.pdf
- Tsang, N. K. F., Lee, L. Y. S., Wong, A., & Chong, R. (2012). THEMEQUAL –Adapting the SERVQUAL Scale to Theme Park Services: A Case of Hong Kong Disneyland. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 29(5), 416-429.
- Wen, J., & Qin, Y. (2011, 12-14 Agosto). *Study on guest satisfaction based on brand promotion of theme park: An example of Ocean Park Hong Kong and Panyu Chimelong Paradise*. Paper presented at the Management and Service Science (MASS), 2011 International Conference on Wuhan.
- Wong, K. K. F., & Cheung, P. W. Y. (1999). Strategic theming in theme park marketing. *Journal of Vacation Marketing*, 5(4), 319-332.