



23º Seminário de Pesquisa do CCSA

Desenvolvimento e Democracia no Brasil:
do que estamos falando?

14 a 18 de maio de 2018

GT Casos para Ensino

Modalidade da apresentação: Caso para Ensino - Comunicação oral.

HOPI HARI: UM PARQUE COM UMA GESTÃO DE PONTA CABEÇA

Maria Bernadete Cavalcante

Maria Isabel de Medeiros Brito

Iranilton Marcolino Pereira

Túlio Medeiros Xavier

RESUMO: O caso para ensino Hopi Hari trata de eventos fatídicos que mudariam a realidade desse país da diversão que impactou na imagem, na demanda e na crise financeira de um dos maiores parques da América latina, tido anteriormente como referência de destino de entretenimento. Com uma crise financeira se agravando ano a ano o parque já começa a ter dificuldades nos seus investimentos e manutenção. Até que um acidente fatal com uma visitante estaria por iniciar uma crise de imagem do parque. Os gestores então decidiram pedir parada para descer do negócio, dando espaço para um novo proprietário encarar o desafio. No final de 2016 Marcos Nobre assume a empresa com o objetivo de tirá-la do fundo do poço e torná-la lucrativa novamente. E o que fazer com um parque com uma imagem negativa e credibilidade no mercado e com problemas de sustentabilidade financeira? O caso pode ser aplicado em cursos superiores de Administração e Marketing. Para a construção do caso foram coletados dados secundários: via reportagem de jornais, televisão e internet.

Palavras-chave: Hopi Hari, gestão de crise, marketing, processo de comunicação.

INTRODUÇÃO

Mais um ano estava acabando e o Hopi Hari mais uma vez estava no vermelho, as suas dívidas não estavam sendo pagas há um bom tempo, dívidas as quais não remete apenas a stakeholders, mas também aos colaboradores que ali trabalhavam.

Os problemas nesse país não se resumiam apenas as questões financeiras. O parque estava com problemas no atendimento aos visitantes, com atrações quebradas, filas grandes e demoradas, e até alguns acidentes que começaram prejudicar a imagem do parque.

Até que no final do ano, no penúltimo dia um novo personagem passa protagonizar nas histórias do país Hopi Hari, Marcos Nobre, um empresário do ramo imobiliário que resolve comprar a maioria das ações se tornando o novo dono do empreendimento. E com



23º Seminário de Pesquisa do CCSA

Desenvolvimento e Democracia no Brasil:
do que estamos falando?

14 a 18 de maio de 2018

aquisição do empreendimento o novo proprietário precisava entender todos os problemas a fundo.

E com tanta coisa que ele iria descobrir ainda seria necessário descobrir o que fazer, pode onde começar e quando fazer, para que aquela terra mágica voltasse a ser um parque de sucesso.

HISTÓRIA DO HOPI HARI

O Hopi Hari hoje é um dos maiores parques temáticos da América Latina, localizado em Vinhedo, no estado de São Paulo, tendo sua história iniciada em 14 de agosto de 1995, com o objetivo de explorar o ramo de entretenimento, seja parques temáticos. A partir de então, o projeto do futuro parque temático começou a ser trabalhado pela International Theme Park Services, Inc, moldando-se a padrões de parques mais consagrados como a Walt Disney World.

A proposta da tematização do novo empreendimento do grupo Playcenter e da holding GP Investimentos era muito mais que um local cheio de atrações emocionantes. O Hopi Hari era como um país fictício, com sua própria bandeira, hino, população e até um idioma, que deram nome às atrações, áreas temáticas, além de realmente serem usadas em diálogos com os visitantes como o “Bon Bini que significa Bem vindo.

O parque foi inicialmente dividido em 05 áreas temáticas. A Kaminda Mundi fazia uma referência origem e aos antepassados do povo do Hopi Hari. A Mistieri fazia referência a civilizações antigas como vikings e egípcios. A Infantasia voltada para crianças. A Aribabiba que era a capital do parque. E por fim a Wild West a área que os americanos imigraram. Além das atrações, ainda tem diversos restaurantes, quiosques, lojas de souvenirs e máquinas de refrigerante espalhados pelo parque.

Em setembro de 1996 o projeto ficou pronto, com o nome de Great Adventure Park, em outubro de 1999 o parque iniciava as suas operações em soft opennign, em modo de teste. Até 27 de novembro de 1999 aonde ocorre a grande inauguração. A missão de “Proporcionar



23º Seminário de Pesquisa do CCSA

Desenvolvimento e Democracia no Brasil:
do que estamos falando?

14 a 18 de maio de 2018

às pessoas uma experiência única de entretenimento com diversão, encantamento e emoção” continuou sendo empregada junto com o passar do tempo no parque.

Em 14 de maio de 2001 ocorreu uma reestruturação financeira, por meio do aumento do capital social da Companhia. No ano seguinte, o Parque mudou o seu nome para Hopi Hari S/A. O novo nome fazia referência a ficção ligada a Zeus, onde Hopi era o deus do amor e Hari a deusa da aventura.

Ao longo dos anos o parque continuou funcionando, sendo por sete anos eleito o melhor parque de diversão do Brasil (2002-2008) pela revista Viagem e Turismo. No ano de 2009, quando a Íntegra Consultoria comprou as ações da empresa assumindo o seu controle. Além da dívida que acumulava mais de 180 milhões de reais, estimada pelo mercado, o grupo investiu 10 milhões de reais no caixa da empresa, a fim de aumentar o número de visitantes

Em março de 2011, o Hopi Hari anunciou um acordo inédito de licenciamento com a Warner Bros. Consumer Products, uma das organizações líderes do mundo em licenciamento e vendas de mercadorias no varejo. O acordo de longo prazo concedia ao Hopi Hari direitos de licença das marcas para nomes, imagens, e logos de propriedades intelectuais de alguns dos personagens da Warner Bros: Pernalonga, Taz, Piu- Piu, Frajola, Patolino, entre outros. A previsão de implantação do projeto era de R\$ 100 milhões investidos no parque.

Esse contrato proporcionou uma grande renovação em duas áreas temáticas do Hopi Hari inteiras, tematizando com os personagens licenciados na Warner. Sendo esse a última grande mudança do parque.

O PAÍS HOPI HARI ENTRA EM CRISE

Marcos Nobre, empresário do ramo imobiliário, resolve tomar a frente do parque e compra 75% das ações do Hopi Hari, fato anunciado no dia 30 de dezembro de 2016. Chegando ao estabelecimento, o novo empresário começa a tomar as medidas necessárias para entender melhor a situação do parque, passando alguns dias reunindo-se com os diretores, lendo relatórios e realizando pesquisas. Depois disso o empresário consegue entender melhor como o parque havia chegado naquela situação.



23º Seminário de Pesquisa do CCSA

Desenvolvimento e Democracia no Brasil:
do que estamos falando?

14 a 18 de maio de 2018

Quando o planejamento do negócio foi feito, se esperava faturar 200 milhões de reais por ano. No ano de melhor desempenho, em 2008, o parque faturou 70 milhões de reais. Naquela época, a dívida já chegava a 500 milhões de reais, o que dificultava novos investimentos.

Depois de ter sido trocada de dono em 2009, sendo assumida pela Íntegra Consultoria, o empreendimento tentou se reerguer e no final de 2011 foram anunciados 150 milhões de reais em investimentos, além das revitalizações das áreas temáticas com a inserção dos personagens da Warner Bros.

Em fevereiro de 2012, uma adolescente de 14 anos morreu após um acidente na atração La Tour Eiffel, devido a falta de cuidado de funcionários que permitiram o uso de um assento com defeito por um visitante.

A adolescente foi socorrida, mas não resistiu. A assessoria de imprensa do Hopi Hari, por forma de nota, lamentou o ocorrido e informou que estava prestando assistência à família da vítima e apoiando os órgãos de investigação.

"COMUNICADO

O Hopi Hari informa que por volta das 10h20 de hoje houve um acidente envolvendo uma visitante de 14 anos que estava no brinquedo La Tour Eiffel. A visitante foi socorrida e levada para o Hospital Paulo Sacramento, na cidade de Jundiaí, aonde chegou em óbito. O parque lamenta profundamente o ocorrido, está prestando toda a assistência à família da vítima e apoiando os órgãos responsáveis na investigação sobre as causas do acidente." (Assessoria de comunicação Hopi Hari 2012)

Com a repercussão desse acidente, ficou cada vez mais complicado do parque atrair novos visitantes.

No dia 15 de outubro de 2013, foi exibida na Record no programa chamado "Programa da Tarde" uma reportagem do quadro Patrulha do Consumidor, onde os consumidores levaram diversas insatisfações sobre mal atendimento no Hopi Hari. Um grupo de jovens foi ao parque para se divertir na despedida de uma amiga e se envolveu numa confusãoA



23º Seminário de Pesquisa do CCSA

Desenvolvimento e Democracia no Brasil:
do que estamos falando?

14 a 18 de maio de 2018

reportagem, de 32 minutos, reforçou a imagem negativa que o parque vinha angariando. “Na hora que eles abriram o portão, que a gente foi entrar, eles disseram que não, que era pra sair pelo portão do lado”, relatou Roberta, uma das jovens do grupo. “Lógico que depois de tanto tempo na fila, a gente falou que não ia sair do brinquedo, porque foram quatro horas esperando, em pé, no sol. Aí o pessoal da fila começou a se revoltar, porque o brinquedo ficou parado”.

Quando a situação ficou séria, com risco de agressão contra o grupo, os funcionários encaminharam os jovens para a central de reclamação do próprio parque, que orientou sobre o preenchimento de um relatório. Dias depois, o parque deu a resposta aos reclamantes, por telefone, dizendo que “nada podia ser feito”. O grupo queria também a devolução do dinheiro dos ingressos, que não recebeu de imediato.

Durante o programa na TV, outros casos foram relatados, como o do casal que só conseguiu utilizar dois brinquedos durante todo um dia. E ainda constataram que apenas 40% dos brinquedos estavam funcionando. Eles pediram o dinheiro de volta, esperaram 30 dias e só tiveram devolução parcial do dinheiro. O casal reclamou também da parte do estacionamento e a correção dos valores pelo tempo que esperaram.

Vários relatos se sucederam, sempre com queixas sobre com a espera nas filas dos brinquedos, em alguns casos, de até oito horas na fila. Houve até acusação de uma suposta manobra por parte dos funcionários do parque, que teriam simulado defeitos nos brinquedos para que as pessoas fossem embora.

Dois dias depois da exibição do primeiro programa, outro foi exibido, no dia 17 de outubro de 2013, com uma entrevista ao vivo com um representante do parque. As explicações dele eram interrompidas pelas integrantes do grupo de jovens, com Renata desmentindo as informações que ele passava. Um exemplo foi sobre o tempo de espera no brinquedo Montanha Russa, que o parque dizia ser em média de duas horas e meia, enquanto Renata garantiu que, no dia em que foram, os próprios funcionários estavam informando que a espera podia demorar oito horas.

Uma equipe da TV também foi ao parque com uma câmera escondida, ouviu consumidores e pôde constatar a veracidade das reclamações, com pessoas dizendo que



23º Seminário de Pesquisa do CCSA

Desenvolvimento e Democracia no Brasil:
do que estamos falando?

14 a 18 de maio de 2018

esperaram horas para entrar nos brinquedos. Foram registradas ainda queixas com o tratamento dado pelos funcionários do parque aos clientes.

As reclamações não se limitaram a esse fato. Ao acessar o site Reclame Aqui, em que consumidores brasileiros expõem reclamações diversas sobre empresas e produtos, é possível ver que o Hopi Hari tem uma avaliação negativa, não sendo uma empresa recomendada pelos consumidores, e que apenas 13,1% dos clientes voltariam ao parque. Como se pode observar na imagem:



Fonte: Reclame aqui - Hopi Hari

Marcos Nobre continuou suas pesquisas e descobriu que as questões de imagem talvez não fosse o maior dos problemas

A CRISE FINANCEIRA E OS PROCESSOS JUDICIÁRIOS

O ano de 2016 começou para o Hopi Hari com a notícia de uma ação judicial protocolada na 1ª Vara Cível da cidade paulista de Vinhedo, pelo empresário Cesar Augusto



23º Seminário de Pesquisa do CCSA

Desenvolvimento e Democracia no Brasil:
do que estamos falando?

14 a 18 de maio de 2018

Federmann. A ação pedia a falência do parque, e cobrava uma dívida de R\$ 4,3 milhões, atualizada na época para R\$ 5,9 milhões, referente a um empréstimo realizado em dezembro de 2014.

Essa era uma das dívidas do Hopi Hari. Em agosto de 2016, a empresa entrou com um pedido de recuperação judicial para evitar a falência e conseguir investidores que viabilizassem o pagamento de uma dívida de R\$ 330 milhões com credores. Desse total, segundo o advogado do parque, Daltro Borge, 50% eram do Banco de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Por isso, sem a recuperação judicial, a empresa não teria como ter acesso a linhas de crédito e a falência seria certa.

O advogado tratava de alertar sobre a situação: “Se não houver recuperação judicial, o caminho é a falência. Mas já existem negociações com mais de um investidor que quer reestruturar o parque. Nós temos um processo de reestruturação e temos empresas dispostas a investir nisso e assumir a dívida, mas para isso a recuperação judicial tem que acontecer”.

A crise financeira logo afetou os colaboradores que tiveram seus salários atrasados. Em agosto de 2016 os colaboradores do parque resolveram entrar em greve devido a frustração e revolta de não receber salários há dois meses. Impedindo os visitantes de entrar no parque.

Em setembro de 2016, a 2ª Vara Cível da Justiça de Vinhedo (SP) negou o pedido de recuperação judicial da Hopi Hari. A Justiça entendeu que as medidas apresentadas pela empresa para recuperação não se mostravam pontuais, nem provisórias, e nem tinham o respaldo da lei.

Em outubro o parque fecha as portas devido a tantos problemas. Apesar disso, o pedido de recuperação judicial apresentado em agosto de 2016 finalmente foi aceito em 26 de outubro pela 1ª Vara Cível de Vinhedo, depois que os advogados entraram com um recurso contra a decisão anterior de negar o pedido. Na decisão que aprovou a recuperação, ficou determinado o congelamento das ações de cobrança e execução contra a empresa por seis



23º Seminário de Pesquisa do CCSA

Desenvolvimento e Democracia no Brasil:
do que estamos falando?

14 a 18 de maio de 2018

meses, com exceção das ações fiscais e trabalhistas, permitindo que as atividades fossem retomadas.

Mesmo depois de analisar e visualizar todos esses problemas que o parque tinha Marcos Nobre ainda tinha esperança. O empresário queria recuperar toda a magia e alegria que aquele lugar trazia, e ele agora se questionava o que ele deveria fazer para que o país da diversão não morresse ali. Como trabalhar com as questões de imagem, a recuperação financeira e a motivação dos funcionários eram problemas que Marcos estava plenamente disposto a descobrir como resolver.

NOTAS DE ENSINO

Objetivos de educacionais:

Ao final da leitura, os alunos deverão ser capazes de atingir os seguintes objetivos: a) Discutir gestão de crise de imagem. b) O uso de redes sociais para melhorar a imagem do negócio c) Analisar como a cultura organizacional pode ser trabalhada estrategicamente para melhorar a imagem da organização. Esse caso para ensino pode ser aplicado em cursos superiores de Administração e Marketing como também em cursos de pós-graduação nas áreas de marketing, relações públicas e administração.

Fonte dos dados:

Os dados foram adquiridos por meio de pesquisas de dados secundários: via reportagem de jornais, televisão e internet. O nome da empresa é real, já o do protagonista é fictício.

Questões para discussão:

1. Analise a comunicação do parque com o público tanto de forma interna como externa.
2. Diante da reestruturação do parque, como poderíamos considerar um novo brand?
3. O processo de cultura organizacional ajuda muitas vezes na transferência de valores para ações por meio dos colaboradores, podendo garantir um atendimento de



23º Seminário de Pesquisa do CCSA

Desenvolvimento e Democracia no Brasil:
do que estamos falando?

14 a 18 de maio de 2018

qualidade e até tornando o funcionário um embaixador da marca. Com base nessa afirmação, analise o caso e as possíveis medidas para melhorar a situação.

4. Como o parque pode trabalhar as redes sociais para reverter a situação da sua imagem?

Indicações bibliográficas

CARISSIMI, João. **Reflexões sobre os processos organizacionais utilizados pelo relações públicas na construção da imagem organizacional.** Disponível em http://www.geocities.ws/gestao2etcom/rp/reflexoes_sobre_processos.pdf. Acesso em 06 jul. 2017.

LEITÃO, Rui. **Redes sociais: benefícios e riscos.** Disponível em <http://www.wscom.com.br/blog/ruileitao/++redes+sociais++beneficios+e+riscos-7248>. Acesso em 06 jul. 2017.

SOUSA, Dijanira Goulart de. **Manual para gerenciamento de crise em comunicação.** Disponível em <http://jfori.jor.br/forni/files/Manual%20para%20gerenciamento%20de%20crise%20em%20comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em 07 jul. 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2006. 11ª edição.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 12ª Ed. São Paulo: Editora Pearson, 2008

MARTINS, José R. **Branding: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas.** São Paulo: Negócio, 2006

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brasil Travel News - Hopi Hari anuncia personagens da Warner Bros. Disponível em <<http://www.brasiltravelnews.com.br/noticias/hopi-hari-anuncia-personagens-da-warner-bros/>>. Acesso em 14 mar. 2017.

Didaticativa - Hopi Hari: História da Companhia. Disponível em <http://www.didaticativa.com/historia_companhia.php?id=391>. Acesso em 10 mar. 2017.

Exame - Como o Hopi Hari embarcou numa montanha-russa de problemas. Disponível



23º Seminário de Pesquisa do CCSA

Desenvolvimento e Democracia no Brasil:
do que estamos falando?

14 a 18 de maio de 2018

em < <http://exame.abril.com.br/negocios/como-o-hopi-hari-embarcou-numa-montanha-russa-de-problemas/>>. Acesso em 16 abr. 2017.

Folha de São Paulo - Parque Hopi Hari tem novo controlador e anuncia reestruturação.

São Paulo, 30 dez. 2016. Disponível em

<<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/12/1845944-parque-hopi-hari-tem-novo-controlador-e-anuncia-restruturacao.shtml>>. Acesso em 14 mar. 2017.

G1 - Hopi Hari fica fechado e funcionários afirmam que estão em greve. Disponível em <

<http://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/noticia/2016/08/hopi-hari-fica-fechado-e-funcionarios-afirmam-que-estao-em-greve.html>>. Acesso em 16 abr. 2017.

G1 - Hopi Hari pede recuperação judicial para evitar falência e pagar dívida. Disponível

em <<http://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/noticia/2016/08/hopi-hari-pede-recuperacao-judicial-para-evitar-falencia-e-pagar-divida.html>>. Acesso em 07 abr. 2017.

G1 - Justiça nega pedido de recuperação do parque Hopi Hari. Disponível em

<<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2016/09/justica-nega-pedido-de-recuperacao-do-parque-hopi-hari.html>>. Acesso em 07 abr. 2017.

Hopi Hari - Nota de esclarecimento às redes sociais. Disponível em < [https://pt-](https://pt-br.facebook.com/HopiHari/posts/305777569475381)

[br.facebook.com/HopiHari/posts/305777569475381](https://pt-br.facebook.com/HopiHari/posts/305777569475381)>. Acesso em 11 mar. 2018.

Mundo das Marcas -Hopi Hari. Disponível em

<<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/10/hopi-hari-o-pas-mais-divertido-do.html>>. Acesso em 10 mar. 2017.

R7 - Grupo acusado de furar fila é impedido de usar brinquedo em parque de diversões.

Disponível em < <http://recordtv.r7.com/londres-2012/video/grupo-acusado-de-furar-fila-e-impedido-de-usar-brinquedo-em-parque-de-diversoes-52a8f9f2596f9994e7004b5c/>>. Acesso em 11 mai. 2017.

Reclame aqui - Hopi Hari. Disponível em

<<http://www.reclameaqui.com.br/indices/2432/hopi-hari/>>. Acesso em 14 mar. 2017.

STJ - Ex-presidente do Hopi Hari deverá responder a ação penal por morte no parque.

Disponível em <http://www.stj.jus.br/sites/STJ/default/pt_BR/Comunica%C3%A7%C3%A3o/noticias/Not%C3%ADcias/Ex%E2%80%93presidente-do-Hopi-Hari-dever%C3%A1-responder-a-a%C3%A7%C3%A3o-penal-por-morte-no-parque>. Acesso em 07 abr. 2017.

Veja -Fechado há um mês, Hopi Hari aguarda decisão sobre recuperação judicial.

Disponível em < <http://vejasp.abril.com.br/cidades/hopi-harifechado-recuperacao-judicial/>>. Acesso em 07 abr. 2017.