

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

REINAULT FERNANDES FERREIRA JÚNIOR

**INOVAÇÃO NA MARVEL ENTERTAINMENT: UMA ANÁLISE  
MULTIDIMENSIONAL DAS ESTRATÉGIAS E IMPACTOS NO MERCADO DO  
ENTRETENIMENTO**

JUIZ DE FORA

2024

REINAULT FERNANDES FERREIRA JÚNIOR

**INOVAÇÃO NA MARVEL ENTERTAINMENT: UMA ANÁLISE  
MULTIDIMENSIONAL DAS ESTRATÉGIAS E IMPACTOS NO MERCADO DO  
ENTRETENIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade de Engenharia da Universidade  
Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial  
para a obtenção do título de Engenheiro de  
Produção.

Orientadora: Professora Doutora Mariana Paes da Fonseca

JUIZ DE FORA

2024

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Júnior, Renault Fernandes Ferreira.

Inovação na Marvel Entertainment : uma análise multidimensional das estratégias e impactos no mercado do entretenimento / Renault Fernandes Ferreira Júnior. -- 2024.

123 p. : il.

Orientadora: Mariana Paes da Fonseca

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2024.

1. Gestão da Inovação. 2. Dimensões da Inovação. 3. Modelo de Negócios. I. Fonseca, Mariana Paes da, orient. II. Título.

REINAULT FERNANDES FERREIRA JÚNIOR

**INOVAÇÃO NA MARVEL ENTERTAINMENT: UMA ANÁLISE  
MULTIDIMENSIONAL DAS ESTRATÉGIAS E IMPACTOS NO MERCADO  
DO ENTRETENIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado a Faculdade de Engenharia  
da Universidade Federal de Juiz de Fora;  
como requisito parcial para a obtenção  
do título de Engenheiro de Produção.

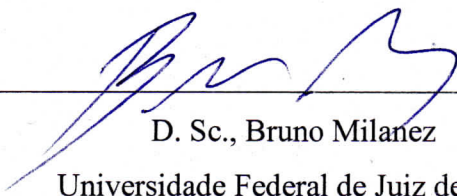
Aprovada em **31** de *julho* de *2024*.

BANCA EXAMINADORA



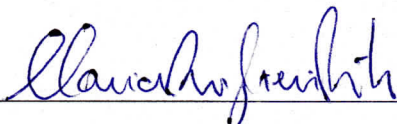
---

D. Sc. Mariana Paes da Fonseca (Orientador)  
Universidade Federal de Juiz de Fora



---

D. Sc., Bruno Milanez  
Universidade Federal de Juiz de Fora



---

D. Sc., Clarice Breviglieri Porto  
Universidade Federal de Juiz de Fora

## RESUMO

O objetivo deste estudo é classificar e analisar as atividades inovadoras da *Marvel Entertainment* conforme as dimensões de um modelo teórico que unifica os conceitos dos manuais relevantes na área: Manual de Oslo, Radar da Inovação e *Doblin/Deloitte Framework*. Ao identificar o conceito de inovação e analisar o modelo de negócios da *Marvel*, pode-se compreender a natureza e o impacto das inovações dessa empresa no mercado do entretenimento. Este estudo se enquadra como uma pesquisa descritiva e exploratória, cuja metodologia inclui levantamentos bibliográfico e documental, além de estudo de caso. A pesquisa descritiva focou em detalhar as práticas inovadoras da *Marvel*, enquanto a pesquisa exploratória envolveu um levantamento bibliográfico para fundamentar teoricamente o estudo. A revisão bibliográfica seguiu uma abordagem sistemática para a coleta e análise de fontes acadêmicas e literárias. Foram consultados livros, revistas especializadas e publicações acadêmicas para compreender os conceitos fundamentais da inovação e os elementos determinantes para o sucesso da *Marvel*. A análise dos modelos de inovação foi conduzida de maneira criteriosa, permitindo uma comparação detalhada entre eles. A pesquisa documental coletou dados específicos sobre as atividades inovadoras da *Marvel*, incluindo relatórios e documentos oficiais. O estudo de caso investigou detalhadamente o fenômeno da inovação na *Marvel*, proporcionando uma compreensão holística das atividades da empresa com esse enfoque. Os resultados mostraram que a *Marvel* usa uma variedade de estratégias inovadoras abrangendo múltiplas dimensões da inovação, melhorando a eficiência operacional, diversificando fluxos de receita, fortalecendo a lealdade à marca e ampliando o alcance de mercado. A adaptabilidade da *Marvel* às mudanças do mercado e a exploração de novas oportunidades foram destacadas como fatores-chave para o sucesso contínuo da empresa.

Palavras-chave: Gestão da Inovação. Dimensões da Inovação. Modelo de Negócios.

## **ABSTRACT**

The objective of this study is to classify and analyze the innovative activities of Marvel Entertainment according to the dimensions of a theoretical model that integrates concepts from relevant manuals in the field: Oslo Manual, Innovation Radar, and Doblin/Deloitte Framework. By identifying the concept of innovation and analyzing Marvel's business model, one can understand the nature and impact of these innovations on the entertainment market. This study fits into a descriptive and exploratory research framework, employing bibliographical and documentary surveys, as well as a case study. The descriptive research focused on detailing Marvel's innovative practices, while the exploratory research involved a bibliographical survey to theoretically underpin the study. The literature review followed a systematic approach to collecting and analyzing academic and literary sources. Books, specialized magazines, and academic publications were consulted to grasp the fundamental concepts of innovation and the key elements for Marvel's success. The analysis of innovation models was conducted rigorously, allowing for a detailed comparison among them. Documentary research gathered specific data on Marvel's innovative activities, including reports and official documents. The case study investigated in depth the phenomenon of innovation at Marvel, providing a holistic understanding of the company's activities in this regard. The results showed that Marvel employs a variety of innovative strategies across multiple dimensions of innovation, enhancing operational efficiency, diversifying revenue streams, strengthening brand loyalty, and expanding market reach. Marvel's adaptability to market changes and exploration of new opportunities were highlighted as key factors for the company's ongoing success.

Keywords: Innovation Management. Innovation Dimensions. Business Model.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: modelo de negócio da Marvel Entertainment

43

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Compilação de tipos de inovação e dimensões integradas dos modelos analisados	41
Quadro 2: Dimensões do modelo teórico unificado para análise	42



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Bilheteria total dos cinemas pelos principais filmes do ano.

15

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

AR - realidade aumentada

BMC - *Business Model Canvas*

CGI - imagens geradas por computador

DCPs - pacotes de cinema digital

DMD - *Disney Media & Distribution*

DMED - *Disney Media & Entertainment Distribution*

E&M - entretenimento e mídia

ILM - *Industrial Light & Magic*

LED - *light emitting diode*

MARZ - *Monsters Aliens Robots Zombies*

NBA - *National Basketball Association*

OECD - *Organisation for Economic Cooperation and Development*

OTT - *Over-the-Top*

P&D - pesquisa e desenvolvimento

PIs - propriedades intelectuais

RFID - identificação por radiofrequência

RPG - role-playing game

SVOD - *streaming* de vídeo sob demanda

TI - Tecnologia da Informação

UCM - Universo Cinematográfico *Marvel*

VFX - efeitos visuais

VR - *realidade virtual*

VOD - vídeo sob demanda

VUCA - volátil, incerto, complexo e ambíguo

XP - pontos de experiência

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	14
1.2 JUSTIFICATIVA	18
1.3 ESCOPO DO TRABALHO	19
1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS	19
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA	20
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	22
<b>2. CONCEITO E DIMENSÕES DA INOVAÇÃO</b>	<b>24</b>
2.1 IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO E DAS SUAS PERSPECTIVAS	24
2.2 TIPOS E DIMENSÕES DA INOVAÇÃO	30
2.2.1 Manual de Oslo	30
2.2.1.1 Produto	31
2.2.1.2 Processos de negócios	31
2.2.2 Radar da Inovação	33
2.2.2.1 Oferta	33
2.2.2.2 Clientes	34
2.2.2.3 Processos	35
2.2.2.4 Presença	36
2.2.3 Doblin/Deloitte framework	36
2.2.3.1 Configuração	37
2.2.3.2 Oferta	38
2.2.3.3 Experiência	38
<b>3. ESTRATÉGIAS INOVADORAS DA MARVEL: APLICAÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO UNIFICADO</b>	<b>40</b>
3.1 MODELO TEÓRICO UNIFICADO PARA ANÁLISE	40
3.2 MARVEL ENTERTAINMENT: MODELO DE NEGÓCIO	43
3.2.1 Proposta de Valor	44
3.2.1.1 Entretenimento	44
3.2.1.2 Integração e Diversidade de Conteúdos	44
3.2.1.3 Marca	45
3.2.1.4 Extensão da Experiência	46
3.2.2 Segmento de Clientes	46
3.2.2.1 Jovens e Familiares	47
3.2.2.2 Fãs de Super-Heróis e Mundos Fantásticos	47
3.2.2.3 Entusiastas de Cinema e Televisão	48

3.2.2.4 Jogadores de Videogame	48
3.2.2.5 Colecionadores e Compradores de Produtos Derivados	49
3.2.2.6 Licenciados e Empresas	49
3.2.2.7 Leitores de Quadrinhos	50
3.2.3 Canais	50
3.2.3.1 Cinema	51
3.2.3.2 Plataformas de Streaming	51
3.2.3.3 Internet e Sites	51
3.2.3.4 Distribuição Indireta	52
3.2.3.5 Aplicativos e Jogos	52
3.2.3.6 Mídia e Influenciadores	53
3.2.4 Relacionamento com os clientes	53
3.2.4.1 Easter Eggs e Cenas Pós-Crédito	54
3.2.4.2 Redes Sociais e Criadores de Conteúdo	54
3.2.4.3 Contato com o Público	55
3.2.4.4 Autosserviço	56
3.2.4.5 Assistência Pessoal	56
3.2.5 Atividades Principais	57
3.2.5.1 Criação e Produção de Conteúdo	57
3.2.5.2 Marketing e Venda de Conteúdo	57
3.2.5.3 Pesquisa e Desenvolvimento	58
3.2.5.4 Gestão de Custos e Riscos	59
3.2.5.5 Gerenciamento de Direitos Autorais	59
3.2.5.6 Criação de Novos Modelos de Negócios	60
3.2.5.7 Encontrar e Manter Alianças	61
3.2.5.8 Distribuição de Produtos	61
3.2.6 Recursos Principais	62
3.2.6.1 Banco de Dados de Personagens	62
3.2.6.2 Marca e Direitos Autorais	63
3.2.6.3 Fluxo de Caixa	63
3.2.6.4 Recursos Humanos	64
3.2.6.5 Know-how de Parceiros	64
3.2.6.6 Base de Fãs	65
3.2.7 Parcerias Principais	66
3.2.7.1 Estúdios de Cinema e Streaming	66
3.2.7.2 Empresas Licenciadas	67
3.2.7.3 Plataformas de Distribuição	68

3.2.7.4	Terceirização em Outros Processos	68
3.2.7.5	Joint Ventures e Investidores	69
3.2.8	Fontes de Receita	70
3.2.8.1	Renda de Cinema	70
3.2.8.2	Venda de Conteúdo Digital e Streaming	71
3.2.8.3	Venda de Itens e Produtos Derivados	71
3.2.8.4	Venda de Quadrinhos	72
3.2.8.5	Licenciamento e Direitos Autorais	72
3.2.9	Estrutura de Custos	73
3.2.9.1	Custo de Criação e Produção de Conteúdo	73
3.2.9.2	Custos de Marketing e Gestão de Marca	74
3.2.9.3	Custos de Pesquisa e Desenvolvimento	75
3.2.9.4	Custos de Distribuição	75
3.2.9.5	Custos de Compartilhamento de Receita	76
3.2.9.6	Custos Administrativos	77
3.2.9.7	Custos de Recompra e Gestão de Direitos Autorais	77
3.3	MARVEL ENTERTAINMENT: DIMENSÕES DA INOVAÇÃO	78
3.3.1	Produto e Tecnologia	78
3.3.1.1	Estratégia Transmídia	78
3.3.1.2	“Fórmula Marvel” de fazer filmes	79
3.3.1.3	Marvel Experience	81
3.3.2	Serviços	82
3.3.2.1	Marvel Unlimited	82
3.3.3	Processos, Distribuição e Logística	83
3.3.3.1	Distribuição de filmes	84
3.3.3.2	Diversificação e Canais Não Tradicionais	85
3.3.3.3	Uso de Tecnologia na Produção dos Filmes	86
3.3.4	Redes	88
3.3.4.1	Fusão/Aquisição pela Disney	88
3.3.4.2	Alianças com Plataformas de Streaming e Canal a Cabo	89
3.3.4.3	Coopetição com Outras Produtoras de Conteúdo	90
3.3.5	Organização	91
3.3.5.1	Estrutura de Produção Segmentada por Projetos	92
3.3.5.2	Terceirização com Estúdios de Efeitos Visuais	93
3.3.5.3	Gestão Descentralizada com Subsidiárias	94
3.3.5.4	Padronização de Ativos	96
3.3.5.5	Pipeline de Produção Padronizado para Filmes e Séries	97

3.3.6 Captura de Valor	98
3.3.6.1 Conteúdo Exclusivo	98
3.3.6.2 Licenciamento de Propriedade Intelectual	99
3.3.6.3 Microtransações em Jogos	101
3.3.7 Marketing	102
3.3.7.1 Co-Branding e Alianças Estratégicas	102
3.3.7.2 Extensão de Marca e Transmídia Storytelling	104
3.3.7.3 Comunidade e Pertencimento para os Fãs	104
3.3.7.4 Marvel Insider	105
3.3.7.5 Experiências e Parcerias Complementares a Lançamentos de Produtos	106
<b>4. CONCLUSÕES</b>	<b>108</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>111</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Na perspectiva de Mendes (2020), a busca por diferenciação tornou-se uma necessidade urgente para as organizações se manterem relevantes e sustentáveis no mercado. Nesse sentido, a inovação permite alcançar esse objetivo, por renovar e expandir as empresas (TIDD e BESSANT, 2018).

Nesse contexto em constante movimento, a indústria do entretenimento, frequentemente referida como “indústria cultural”, “indústria do lazer” ou “indústria criativa” (RODRÍGUEZ-FERRÁNDIZ, 2013), desempenha um papel fundamental na sociedade contemporânea. Essa indústria abrange uma ampla gama de setores, incluindo cinema, televisão, música, jogos eletrônicos, entre outros, exercendo uma profunda influência em diversas esferas da vida cotidiana (HESMONDHALGH, 2013).

Para Viter (2021), a capacidade de inovar permite às empresas antecipar e responder às mudanças no mercado, capturar novas oportunidades de negócios e, em última instância, proporcionar experiências envolventes e memoráveis para o público consumidor. Assim, nesse cenário de características distintas, ao impulsionar o crescimento e a competitividade das empresas (HESMONDHALGH, 2013), a inovação pode enriquecer a diversidade e a qualidade do conteúdo cultural disponível para o público global na indústria do entretenimento.

No cinema, por exemplo, a distribuição dos filmes abrange várias etapas, desde sua exibição nos cinemas até o lançamento em mídias físicas e digitais, e posterior transmissão em televisão a cabo paga e redes de televisão, contribuindo significativamente para as receitas da indústria cinematográfica (KAPLAN, 1993). O panorama cinematográfico atual salienta sua importância com as altas cifras envolvidas nesse negócio, altamente sensível às mudanças globais e dinâmicas sociais. Tais fatos são evidenciados na Tabela 1 a seguir, que apresenta o crescimento consistente desse mercado, mesmo sofrendo um breve declínio durante a pandemia, que afetou a quantidade de filmes lançados e de consumidores nas salas de cinema.

A pandemia acelerou suposições já existentes, como a crescente preferência por entretenimento em casa e o surgimento de serviços de *streaming* próprios de estúdios e distribuidores de mídia (DELOITTE, 2020). Essa mudança de paradigma pode explicar a redução do número de lançamentos de filmes, refletindo diretamente na bilheteria global após a recuperação da crise pandêmica.

As projeções indicam um crescimento consistente das receitas de *streaming* de vídeo sob demanda (SVOD) até 2025, com previsões de que a indústria alcance US\$ 81,3 bilhões (PWC, 2021).

Mudanças profundas são previstas pela PwC (2021) na indústria do entretenimento nos próximos anos, impulsionadas pelas transformações decorrentes da pandemia. A transição para produtos digitais, o crescimento do *streaming* e a crescente influência dos jogos e conteúdos gerados pelo usuário moldarão significativamente esse cenário. Embora essas mudanças estejam em curso, projeções sugerem que a televisão tradicional e o vídeo doméstico ainda serão grandes geradores de receita no setor, mesmo diante da previsão de um declínio anual até 2025 (PWC, 2021), sendo essa a posição adotada também por Shapiro (2020).

Tabela 1: Bilheteria total dos cinemas pelos principais filmes do ano.

Ano	Bilheteria (dólares)	Quantidade de filmes	Bilheteria por filme (dólares)
2013	29.347.222.369,00	236	124.352.637,16
2014	29.339.015.930,00	215	136.460.539,21
2015	33.979.070.029,00	301	112.887.275,84
2016	34.789.276.584,00	317	109.745.352,00
2017	35.547.962.170,00	310	114.670.845,71
2018	35.964.174.798,00	321	112.037.927,72
2019	36.572.880.293,00	285	128.325.895,76
2020	7.495.925.871,00	114	65.753.735,71
2021	18.263.480.319,00	160	114.146.751,99
2022	21.721.352.021,00	154	141.047.740,40
2023	23.852.858.545,00	170	140.310.932,62

Fonte: Adaptado de The Numbers (2023).

Por isso, na visão de Shapiro (2020), surge a questão da retenção de participação de mercado, especialmente para empresas de mídia tradicional que, diferente da *Disney*, ainda não conseguiram reter, no mercado de *streaming* de vídeo, uma parcela similar à que possuem na televisão tradicional.

Essa ascensão dos comportamentos digitais emerge como um fator-chave para o crescimento das indústrias de entretenimento e mídia (E&M) (PWC, 2021).



Nesse sentido, as marcas desempenham um papel essencial na influência das escolhas do público e no sucesso financeiro das empresas. A *Walt Disney Company*, por exemplo, figura com um valor de marca estimado em US\$ 61,3 bilhões, classificando-se como a sétima marca mais valiosa do mundo e sendo a única representante do ramo do lazer no top 50, segundo dados da *Forbes* (SWANT, 2020).

Essa capacidade de uma marca influenciar a percepção do público é especialmente evidente no cinema. Conforme destacado por Rasit *et al.* (2015), elementos icônicos de filmes, como diálogos, personagens e episódios populares, tornam-se ícones culturais que exercem uma influência singular sobre o público. Para os autores, a mídia cinematográfica tem a capacidade única de cativar e influenciar de maneira mais rápida e profunda, comparada a qualquer outra forma de mídia.

Além disso, uma estratégia comum na indústria do entretenimento é estender as propriedades intelectuais de uma marca para diferentes mídias (BUOYE *et al.*, 2020), como ocorre com a *Disney*, que as utiliza em múltiplas plataformas, desde filmes e séries até brinquedos e parques temáticos, ampliando sua presença e influência no mercado.

A relevância e o sucesso dessas extensões impulsionam as vendas diretas e têm um impacto considerável no desempenho dos produtos originais. Por exemplo, o lançamento do primeiro filme de Jogos Vorazes, em 2012, elevou o consumo da trilogia impressa em 55%. Da mesma forma, o sucesso da série de televisão *Game of Thrones* incentivou o público a adquirir os livros correspondentes da série, *As Crônicas de Gelo e Fogo* (Buoye *et al.*, 2020).

No mesmo sentido, a ascensão das produções cinematográficas de super-heróis após a crise financeira de 2008 pode demonstrar uma correlação notável com o aumento das vendas de histórias em quadrinhos. Em 2014, segundo a revista O Globo (MIRANDA, 2014), a *Diamond Comic*, responsável pela distribuição exclusiva das principais editoras, viu suas vendas aumentarem significativamente, atingindo um crescimento de 35% em relação a 2009 e, em 2013, registrou seu maior lucro desde sua criação, em 1982. Roger Fletcher, vice-presidente de Vendas e *Marketing* da *Diamond*, atribui esse sucesso ao crescente interesse gerado pelos filmes de super-heróis da *Marvel* e da *DC Comics*, que impulsionam a demanda por histórias em quadrinhos (MIRANDA, 2014).

Nesse contexto, a *Marvel Entertainment* se destaca como uma figura proeminente, adotando estratégias inovadoras, que redefinem os limites do entretenimento e influenciam profundamente o mercado global. Com suas origens remontando à década de 1930, operando como uma pequena empresa de quadrinhos ainda sob o nome de *Timely Comics* (LASHLEY *et al.*, 2015), desde sua aquisição pela *Walt Disney Company* em 2009 por US\$ 4,24 bilhões, a

*Marvel* tornou-se fonte de subsidiárias independentes nos estúdios *Disney*, separada das demais propriedades, como *Marvel Studios*, *Marvel Comics*, *Marvel Animation* e *Marvel Television* (BUOYE *et al.*, 2020).

Dentre as duas áreas principais da indústria do entretenimento: cinema e televisão (KAPLAN, 1993), a *Marvel* desponta como um caso de sucesso, com uma sequência de filmes que alcançaram o topo das bilheteiras anuais desde 2008 até 2023. Esses filmes incluem sucessos como “Os Vingadores” em 2012, “Homem de Ferro 3” em 2013, “Guardiões da Galáxia” em 2014, “Pantera Negra” em 2018, “Vingadores: Ultimato” em 2019 e “Homem Aranha: Sem Volta para Casa” em 2021 (THE NUMBERS, 2023). A empresa lançou 33 (trinta e três) filmes e 9 (nove) séries, todas inseridas no universo compartilhado de histórias distribuídas pela *Marvel Studios* (EXAME, 2014). Esse destaque no campo cinematográfico se torna ainda mais relevante tendo em vista que os filmes de super-heróis se tornaram parte essencial desse ecossistema da indústria do entretenimento. Esses dados refletem não apenas a diversidade e o amplo espectro de filmes oferecidos ao público, mas também ressaltam a indiscutível relevância do gênero de super-heróis no mercado cinematográfico.

Assim, a *Marvel* mantém suas propriedades intelectuais em uma gama diversificada de nichos da indústria do entretenimento, abraçando uma multiplicidade de mídias, incluindo filmes, quadrinhos, *videogames*, parques temáticos, produtos colecionáveis, livros, discos, revistas, vestuário e conteúdo televisivo, tanto animado quanto de ação ao vivo, como programas de televisão e séries na *Netflix* (ROSPIGLIOSI *et al.*, 2019). No entanto, apesar de seu sucesso notável, a *Marvel Studios* enfrenta desafios significativos à medida que visa manter sua posição de liderança em um ambiente competitivo em constante evolução, inovando para se adaptar e atender às demandas de um público cada vez mais exigente e diversificado.

Dessa forma, a análise das estratégias inovadoras da *Marvel Entertainment* oferece *insights* valiosos sobre o funcionamento interno da indústria do entretenimento, bem como lança luz sobre as tendências e desafios que moldarão seu futuro. Ao explorar as práticas inovadoras da *Marvel*, este trabalho visa entender o que impulsiona o sucesso da empresa, além de extrair lições que possam informar e inspirar outras organizações do setor do entretenimento, entre outros, a alcançar novos patamares de excelência e impacto.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A *Marvel Entertainment* moldou a cultura do entretenimento global desde seu surgimento, estabelecendo-se como uma força influente tanto nos quadrinhos quanto na indústria audiovisual (DIETSCH, 2019). Desde sua primeira *Marvel Comic #1*, em 1939, até séries animadas inovadoras como “*The Marvel Super Heroes*” e “O Espetacular Homem-Aranha” nas décadas seguintes (BURKE, 2016), a *Marvel* consolidou sua presença em diversas mídias.

Com o advento do Universo Cinematográfico *Marvel* (UCM), os filmes tornaram-se um ponto culminante na trajetória da empresa, unificando personagens icônicos em uma narrativa interconectada (LÄHDESMÄKI, 2022). A estratégia transmídia<sup>1</sup> da *Marvel*, abrangendo desde *marketing* nas mídias sociais até acordos de licenciamento e serviços de *streaming* como o *Disney+*, solidificou seu lugar como referência para o público moderno (BURKE, 2016).

Essa trajetória única da *Marvel* serve como um estudo de caso relevante para entender os fundamentos que levaram à sua ascensão. Ao analisar minuciosamente o UCM, é possível compreender não apenas a evolução da narrativa cinematográfica, mas também como as estratégias transmídia potencializam o engajamento do público (ROSPIGLIOSI *et al.*, 2019; LÄHDESMÄKI, 2022).

Ademais, este trabalho pretende evidenciar que a interação entre a diversidade de produtos, a imprevisibilidade da demanda, os custos associados à produção de obras de alta qualidade e a dinâmica entre os diferentes agentes, configura a intrincada competição e os desafios inerentes às produções de entretenimento atuais. Considerando a dinâmica complexa dessa indústria e a constante evolução das preferências do público, definir inovação e compreender sua importância, se torna um elemento-chave para a diferenciação e o sucesso nesse cenário altamente competitivo.

Este estudo, portanto, visa aprofundar a análise das estratégias inovadoras adotadas pela *Marvel*, concentrando-se na identificação e classificação dessas práticas. O objetivo é examinar detalhadamente as dimensões e mecanismos das inovações implementadas pela empresa, compreendendo como ela se destaca da concorrência e o que outras empresas do setor podem fazer para aplicar estratégias inovadoras de forma eficaz e impactante e,

---

<sup>1</sup> Uma forma de contar histórias em que diferentes partes da narrativa são distribuídas por diversas mídias, cada uma escolhida por sua capacidade de explorar melhor essa parte específica. Todas as partes se conectam para formar uma história completa e integrada (GOSCIOLA *et al.*, 2014).

eventualmente, preencher lacunas no entendimento das estratégias de inovação empregadas por uma das principais potências da indústria do entretenimento.

### 1.3 ESCOPO DO TRABALHO

Este estudo propõe investigar e classificar as práticas inovadoras aplicadas pela *Marvel Entertainment*, alinhando-se com as dimensões e categorias da inovação descritas em manuais relevantes da área. A necessidade de inovação é evidente diante das mudanças nas demandas dos clientes e das oportunidades decorrentes de evoluções tecnológicas e de mercado.

Conforme apontado pelo Manual de Oslo (OECD, 2018), a inovação pode abranger diferentes tipos de mudanças, variando conforme os recursos, capacidades, estratégias e requisitos específicos de cada organização. Assim, pretende-se explorar as dimensões da inovação para compreender a natureza das atividades inovadoras e seus principais atributos na *Marvel Entertainment*.

A delimitação temporal se concentra nas estratégias inovadoras implementadas pela *Marvel* desde o advento do UCM em 2008. Este período, caracterizado por mudanças significativas na expansão do universo narrativo da *Marvel* através de filmes interligados, representa o epicentro das atividades investigadas.

Ressalta-se que este estudo se restringe estritamente às fontes de atividades publicadas pela *Marvel* e/ou analisadas em outras pesquisas pertinentes ao tema. A abordagem se apoia na compilação e análise dessas fontes para classificar e compreender as inovações adotadas pela empresa, sem ultrapassar essas referências.

Importante destacar que este estudo não tem necessariamente a intenção de abordar atividades inovadoras em todas as dimensões propostas pelas teorias selecionadas, mas focar nas principais estratégias inovadoras adotadas pela *Marvel* durante o período delimitado, analisando suas características, impacto e contribuição para o sucesso da empresa.

### 1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é classificar as atividades inovadoras da *Marvel Entertainment* conforme as dimensões apontadas por um Modelo Teórico Unificado, que sintetize os conceitos de inovação de modelos relevantes da área como o Manual de Oslo, o

Radar da Inovação e o *Doblin/Deloitte Framework*, visando compreender a natureza e o impacto dessas inovações no mercado do entretenimento.

Como os objetivos específicos destacam-se:

- Criar um modelo teórico unificado que sintetize conceitos similares por nome e definição, para gerar um conjunto de dimensões da inovação fundamentados nos modelos relevantes, permitindo a análise e classificação das atividades inovadoras da *Marvel*.
- Analisar o modelo de negócios e as operações da *Marvel Entertainment*, identificando seus principais segmentos de atuação, estratégias de mercado e estruturas organizacionais, para estabelecer uma base sólida que permita compreender o contexto em que as atividades inovadoras são desenvolvidas e implementadas.
- Identificar e analisar as principais atividades inovadoras da *Marvel Entertainment*, classificando-as quanto as dimensões da inovação propostas pelo modelo teórico unificado.

## 1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Este estudo se insere na área de conhecimento das Engenharias (GIL, 2022), buscando compreender e gerenciar processos inovadores no contexto da indústria do entretenimento, utilizando conhecimentos e metodologias de engenharia.

Considerando sua finalidade prática e específica, a pesquisa se alinha à categoria de “Pesquisa aplicada”, visando adquirir conhecimentos sobre Gestão da Inovação para aplicação em um cenário particular (GIL, 2022), neste caso, as estratégias inovadoras adotadas pela *Marvel Entertainment*.

Ao abordar a natureza específica das estratégias inovadoras da *Marvel*, este estudo se alinha com a proposta da Pesquisa Descritiva, contribuindo para um entendimento mais aprofundado das dinâmicas inovadoras no contexto da indústria do entretenimento. Além disso, a pesquisa também pode ser associada à categoria de Pesquisa Exploratória, especialmente devido ao levantamento bibliográfico realizado para compreender e fundamentar os mais variados aspectos da indústria, da *Marvel* e das dimensões da inovação estudadas (GIL, 2022).

Na etapa de Revisão Bibliográfica, a metodologia adotada foi pautada em uma abordagem sistemática para a coleta, análise e interpretação de uma gama diversificada de fontes acadêmicas e literárias.

O levantamento bibliográfico e documental foi realizado com o intuito de contextualizar e fundamentar teoricamente o estudo. Foram consultados livros, revistas especializadas, publicações acadêmicas e outras fontes pertinentes para compreender os conceitos fundamentais da inovação e os elementos determinantes para o sucesso da *Marvel Entertainment*. Essa fase permitiu a construção de uma base sólida de conhecimento, essencial para o desenvolvimento subsequente da pesquisa.

No processo de estudo dos modelos de inovação, suas análises foram conduzidas de maneira criteriosa, envolvendo a compreensão aprofundada das dimensões, categorias e critérios de avaliação propostos por cada modelo, possibilitando uma comparação detalhada entre eles.

Os modelos utilizados neste estudo são o Manual de Oslo, em sua quarta edição publicada pela *Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD) em 2018; o Radar da Inovação (SAWHNEY *et al.*, 2006), da qual se extrai a análise de 12 (doze) dimensões, divididas em quatro grupos; e o *Doblin/Deloitte Framework*, inicialmente publicado em 2013 e atualmente divulgado pela Deloitte (2022). Esses manuais, escritos em momentos distintos, complementam-se mutuamente ao trazer perspectivas similares ou destacar análises ainda não abordadas por um modelo específico.

A identificação das dimensões de inovação foi uma etapa metódica. Buscou-se mapear e destacar as diferentes dimensões de inovação presentes em cada modelo, evidenciando suas semelhanças e divergências. Esse processo permitiu uma compreensão abrangente das diversas perspectivas teóricas sobre inovação, preparando o terreno para a análise das estratégias inovadoras adotadas pela *Marvel*.

Na etapa de Resultados e Discussão, foram empregados três métodos distintos: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e estudo de caso, cada um desempenhando um papel necessário na análise das estratégias inovadoras adotadas pela empresa.

A pesquisa documental foi utilizada para coletar dados específicos sobre as atividades inovadoras da *Marvel*. Isso incluiu a busca e análise de relatórios, documentos oficiais e outras fontes confiáveis que fornecessem informações detalhadas e autênticas sobre as estratégias inovadoras adotadas pela empresa e seu impacto no cenário do entretenimento. Essa abordagem permitiu capturar dados fundamentais para embasar a classificação das atividades inovadoras da *Marvel* conforme as dimensões identificadas nos modelos.

Além da pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica foi uma ferramenta utilizada nessa etapa. Artigos pré-existentes que estudaram a *Marvel* e suas práticas inovadoras foram

analisados para complementar e contextualizar os dados obtidos, oferecendo uma perspectiva mais ampla e embasada para a análise.

Por outro lado, o método do estudo de caso foi adotado para investigar e analisar detalhadamente o fenômeno da inovação na *Marvel*. Por meio desse método, possibilitou-se explorar o contexto dinâmico da indústria do entretenimento, analisar a trajetória, estratégias e impacto da *Marvel*. O estudo de caso proporcionou uma compreensão holística das atividades inovadoras da empresa em um ambiente complexo e em constante evolução, oferecendo uma visão abrangente das práticas inovadoras e seu papel na indústria do entretenimento.

Nesse sentido, as etapas incorporadas nessa fase incluem a classificação das atividades da *Marvel*, realizando a análise e categorização das práticas inovadoras da empresa conforme as dimensões identificadas nos modelos estudados. Isso foi executado considerando diferentes categorias, como Produto e Tecnologia, Serviços, Processos, Distribuição e Logística, Redes, Organização, Captura de Valor e *Marketing*.

Na etapa de Conclusão, a metodologia adotada concentrou-se principalmente na avaliação do impacto e relevância das atividades inovadoras da *Marvel*, considerando seu papel no sucesso e diferenciação da empresa no mercado do entretenimento. Tal etapa consolida e sintetiza os principais resultados das atividades inovadoras conforme as dimensões identificadas e as conclusões e *insights* obtidos ao longo da pesquisa.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura deste trabalho segue uma progressão lógica para compreensão e análise aprofundada das atividades inovadoras da *Marvel*. Inicia-se com a Introdução, que aborda o contexto do campo da inovação e o objeto desse estudo, a *Marvel Entertainment*. A partir disso, enfatiza-se a relevância de compreender as estratégias inovadoras da empresa, considerando seu impacto significativo na indústria do entretenimento e na cultura popular. Em seguida, delimita-se o escopo do trabalho, definindo os limites e foco da pesquisa, bem como os objetivos gerais e específicos que nortearão a investigação e os resultados esperados. Por fim, é apresentada a metodologia adotada para conduzir a pesquisa, oferecendo uma visão geral dos métodos e abordagens utilizados.

Em seguida, a Revisão Bibliográfica aborda os conceitos fundamentais sobre inovação e os fatores determinantes para o sucesso da *Marvel*. Este capítulo é essencial para estabelecer o conhecimento teórico e conceitual necessário para a análise posterior.

Os Resultados e Discussão constituem o cerne da pesquisa, sendo o espaço dedicado à identificação e classificação das atividades inovadoras da *Marvel*, categorizando-as conforme as dimensões propostas por um Modelo Teórico Unificado, que sintetiza as definições apresentadas pelos três modelos propostos para análise: Manual de Oslo, Radar da Inovação e *Doblin/Deloitte Framework*. Nesse estágio, o objetivo é detalhar e analisar as práticas inovadoras adotadas pela *Marvel* ao longo do tempo, compreendendo-as no contexto das dimensões da inovação. Os Resultados são apresentados como uma análise crítica das atividades inovadoras da *Marvel*, avaliando sua contribuição e eficácia para o panorama da empresa, fornecendo *insights* sobre como tais atividades influenciaram o caso estudado e o desenvolvimento da indústria do entretenimento.

Finalmente, a Conclusão deste estudo proporciona uma recapitulação concisa dos resultados obtidos em relação aos objetivos propostos. Ao longo deste trabalho, buscou-se compreender as estratégias que consolidaram a *Marvel* no topo da indústria do entretenimento por meio da identificação, classificação e análise das atividades inovadoras adotadas pela empresa, enfatizando suas contribuições e eficácia para o cenário em que está inserida. A Conclusão retoma esses objetivos, destacando o alcance e as consequências das descobertas, fornecendo uma resposta clara e objetiva sobre o efeito dessas estratégias inovadoras e seus desdobramentos na *Marvel* diante da indústria na qual está inserida.



## 2. CONCEITO E DIMENSÕES DA INOVAÇÃO

### 2.1 IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO E DAS SUAS PERSPECTIVAS

A inovação, reconhecida como um fator crucial para o crescimento e competitividade empresarial (MENDES, 2020), representa uma mudança significativa no ambiente organizacional, impulsionada por transformações impactantes. Tidd e Bessant (2015) ampliam essa perspectiva, destacando a relação direta entre inovação e crescimento econômico, na qual empresas líderes em práticas inovadoras superam concorrentes, refletindo esse sucesso em suas ações.

A vantagem competitiva é vital no panorama empresarial (TIDD e BESSANT, 2015). Contudo, sua durabilidade é relativa à velocidade evolutiva da indústria, seguindo a lógica de “destruição criativa” de Schumpeter em 1934 (MORAES, 2003). A capacidade de antecipar mudanças e adaptar-se é fundamental para a sobrevivência empresarial em um mercado em constante evolução (MORAES, 2003).

Assim, o conceito de “destruição criativa” descreve como a inovação transforma o cenário econômico ao criar e destruir simultaneamente (KOTSEMIR *et al.*, 2013). Isso ocorre por meio de empreendedores que adotam e implementam inovações, gerando ciclos de mudança nos setores-chave da economia (FREEMAN, 1982; TIDD e BESSANT, 2015; DOPFER, 2011). Esse processo contínuo de inovação, por meio da destruição e criação simultânea, reconfigura o ambiente econômico, impulsionando o desenvolvimento e a evolução empresarial.

Alinhada com essa definição, o Manual de Oslo (OECD, 2018), ressalta que uma ideia, modelo, método ou protótipo se transforma em inovação somente quando implementado. Aplicando-se essa lógica, este estudo não apenas observará as ideias inovadoras, mas também avaliará como essas inovações são efetivamente implementadas no contexto da empresa. Essas atividades, como descritas no Manual de Oslo (OECD, 2018), têm o potencial de desencadear melhorias incrementais ou até mesmo catalisar transformações radicais, resultando em inovações completamente novas.

Observa-se, portanto, que inovação não é um luxo, mas uma necessidade imperativa, especialmente no contexto empresarial. A ausência de práticas inovadoras pode tornar as empresas vulneráveis ao fracasso, uma vez que é por meio da inovação que se cria um valor substancial para os clientes (SILVA *et al.*, 2018). Ao perceber esse princípio da inovação como uma entidade em constante evolução, capaz de oferecer produtos e experiências cada

vez mais alinhados às suas necessidades, os clientes se tornam parte integrante desse ciclo dinâmico (SILVA *et al.*, 2018).

Além da simples introdução de produtos, Tidd e Bessant (2015) também enfatizam a inovação como uma narrativa que conecta oportunidades e as transforma em ideias práticas, essencial para criar valor ao atender às necessidades dos clientes (MENDES, 2020). A presença tecnológica nesse processo pode introduzir novas opções ou aprimorar produtos existentes, sem se limitar a avanços disruptivos (TIDD e BESSANT, 2015).

Criar valor na inovação é um objetivo implícito, mas não garantido, como discutido pela OECD (2018). A existência de custos de oportunidade sugere que os atores envolvidos em atividades inovadoras, buscam conscientemente a criação ou preservação de valor. No entanto, dada a natureza incerta e diversa dos resultados da inovação, o valor associado não pode ser assegurado antecipadamente (OECD, 2018).

Nesse sentido, as decisões de inovação presumem uma motivação subjacente para beneficiar direta ou indiretamente a organização, a comunidade ou o indivíduo inovador. Esse processo multidimensional, que envolve diversos aspectos, destaca que a inovação não se restringe apenas ao desenvolvimento de produtos, mas também abrange áreas como o *marketing* e a gestão. Esse amplo escopo contribui para aprimorar os resultados financeiros da empresa, sendo um fator determinante para sua competitividade no mercado (SILVA *et al.*, 2018).

A avaliação do valor efetivo de uma inovação é um desafio dinâmico, ressaltando a necessidade de análises pós-implementação (OECD, 2018). Essa dinâmica, inerente à evolução contínua, evidencia a importância de estratégias analíticas e medidas complementares para compreender os benefícios ao longo do tempo e adaptar as abordagens de acordo. No contexto empresarial, a interseção entre inovação e desempenho é complexa e variável, demandando consideração de fatores diversos (TIDD e BESSANT, 2015).

A capacidade de uma empresa em extrair benefícios de investimentos tecnológicos vai além da vantagem tecnológica, envolvendo a habilidade de traduzir tal vantagem em produtos ou processos comercialmente viáveis. Nesse cenário, competências no *marketing*, distribuição e estratégias de proteção, como sigilo, padrões ou propriedade intelectual, são fundamentais destacando a importância de compreender a dinâmica evolutiva do valor associado à inovação e suas implicações no desempenho empresarial (TIDD e BESSANT, 2015),

Teece (1986) propõe um arcabouço conceitual que aborda a capacidade de captura de valor na inovação por meio de três blocos fundamentais: o regime de apropriação, os ativos

complementares e o paradigma de design dominante. Esses conceitos permitem examinar como as empresas utilizam esses mecanismos para capturar e manter os benefícios econômicos derivados da inovação.

O regime de apropriação mencionado por Teece (1986), aborda fatores ambientais que afetam a habilidade de um inovador em capturar os lucros gerados por uma inovação. Isso implica entender como a natureza das tecnologias utilizadas pelas empresas, juntamente com a eficácia dos mecanismos legais de proteção, como patentes, direitos autorais e segredos comerciais, influenciam sua habilidade de apropriação de valor.

O paradigma de design dominante, outro elemento central na teoria de Teece (1986), refere-se à evolução do design de produtos e processos em uma indústria. Esse conceito permite a análise de como a evolução do design de seus produtos e processos afeta sua posição no mercado, influenciando as estratégias de produção e a natureza da competição no setor do entretenimento.

Os ativos complementares, último bloco abordado por Teece (1986), referem-se às capacidades ou ativos necessários para comercializar com sucesso uma inovação. Isso permite investigar de que maneira as organizações empregam serviços e suportes adicionais, como estratégias de *marketing*, fabricação competitiva e suporte pós-venda, para garantir o sucesso comercial de suas inovações. Esses ativos complementares podem ser especializados ou genéricos, dependendo das características específicas das inovações e das condições do mercado.

Além disso, destaca-se que a diferenciação do mercado e a qualidade relativa da concorrência são elementos fundamentais na criação de valor por meio da inovação. Em contextos em que a diferenciação é alta e a qualidade relativa da concorrência é elevada, observam-se indícios de retornos financeiros substanciais, conforme apontado por Tidd e Bessant (2015).

A exploração da propriedade intelectual também emerge como uma estratégia relevante para a inovação e criação de valor. O licenciamento ou venda dos direitos dessa propriedade, conforme discutido por Bessant e Tidd (2019), possibilita a comercialização de conhecimento explícito sem necessariamente demandar o desenvolvimento de novos processos, produtos ou negócios. Nesse contexto, empregar os conceitos propostos por Tidd e Bessant (2015) de estratégias de licenciamento ou venda, pode-se analisar o estímulo da inovação, a criação de valor e a diversificação em relação à concorrência praticada pelas empresas.

Em que pese o termo “inovação” ter se tornado uma palavra de ordem, muitas vezes utilizada indiscriminadamente para se referir a qualquer mudança em qualquer aspecto da vida (KOTSEMIR *et al.*, 2013), as teorias fundamentais de inovação continuaram a evoluir, como amplamente discutido nos parágrafos anteriores. Dessa forma, novos conceitos complementares emergiram, abrangendo inovações financeiras, ecoinovação, inovação do usuário, inovação social e inovação colaborativa, conforme salientado por Kotsemir *et al.* (2013).

Para enfrentar o desafio do processo inovador, a aplicação do conhecimento é um elemento básico para fundamentar o desenvolvimento de novas ideias, modelos, métodos ou protótipos, conforme delineado pela OECD (2018). Nesse contexto, a singularidade de uma inovação na empresa está intrinsecamente ligada às suas possíveis aplicações, determinadas pelas características do produto ou processo em comparação com alternativas disponíveis, bem como pelas experiências prévias do fornecedor e dos usuários pretendidos.

A identificação de ideias e oportunidades para inovação deve ser um processo sistemático, conforme sugerido por Drucker (1985), que propõe sete fontes de inovação, divididas em dois conjuntos distintos: as quatro primeiras relacionadas ao ambiente interno da empresa e as três últimas associadas a mudanças externas.

Dentre essas fontes de inovação, as quatro primeiras remetem a sintomas identificados no contexto interno da organização. São eles: eventos inesperados, como sucesso ou fracasso inesperados; incongruências entre a realidade percebida e a realidade efetiva; inovações derivadas de necessidades internas e mudanças abruptas na estrutura da indústria ou mercado (DRUCKER, 1985).

Por outro lado, as três últimas fontes de inovação referem-se a mudanças externas à empresa. Essas são: mudanças demográficas, alterações na percepção, humor e significado cultural, além de novos conhecimentos, tanto científicos quanto não científicos.

É importante ressaltar que essas fontes são mencionadas para destacar a confiabilidade e a previsibilidade de cada uma como catalisadoras de inovação. Drucker (1985) salienta que eventos comuns e aparentemente mundanos podem oferecer *insights* valiosos e de baixo risco para inovações com ciclos de vida mais curtos e resultados mais mensuráveis, contrastando com a expectativa comum de que inovações baseadas em ciência são mais confiáveis.

No entanto, a identificação do potencial de um novo empreendimento é apenas o primeiro passo. Para transformar uma ideia em realidade, um campeão de produto precisa demonstrar à alta gestão tanto a viabilidade técnica quanto a atratividade comercial da

oportunidade de negócio, garantindo assim seu desenvolvimento e investimento (TIDD e BESSANT, 2015). Essa abordagem multidimensional, além de gerar inovações valiosas, também reforça a criação de valor para os clientes ao atender suas necessidades e demandas de maneira mais eficaz e inovadora.

Essa orientação da inovação para resolver as necessidades dos usuários observa que estes frequentemente lideram o processo, impulsionando o desenvolvimento inicial de ideias que se transformam em inovações viáveis. Tal interação dinâmica destaca a importância de envolver ativamente os consumidores desde as fases iniciais, fortalecendo a conexão entre as necessidades do mercado e os produtos inovadores desenvolvidos, contribuindo ativamente para sua definição e modelagem (TIDD e BESSANT, 2015).

Nesse cenário, os usuários líderes ganham destaque como aqueles cujas necessidades atuais serão generalizadas no mercado em um futuro próximo (VON HIPPEL, 1986). Especificamente em indústrias de alta tecnologia, eles se tornam essenciais para pesquisas de *marketing* precisas devido à sua experiência real em conceitos inovadores. Assim, a significativa contribuição dos *designers* se manifesta na habilidade de explorar as necessidades do usuário, oferecendo inspiração com base em sua compreensão de outros produtos (GOFFIN e MICHELI, 2010). Por outro lado, os fabricantes frequentemente buscam cientistas e engenheiros com experiência de usuário para transferir informações sobre as suas necessidades e soluções (RIGGS e VON HIPPEL, 1994).

Todavia, a complexidade dos desafios relacionados à inovação é exacerbada pelo contexto VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo) atual, que inclui mudanças tecnológicas, comportamentais e de mercado em um ritmo sem precedentes. Isso porque a dinâmica organizacional e as capacidades das pessoas adicionam outra camada de complexidade a esses desafios (PARMAR e PROVODNIKOVA, 2022).

No âmbito dos usuários líderes, um componente cada vez mais significativo na inovação é a co-criação, que se baseia na contribuição de ideias, experiências e percepções de diversos membros de uma comunidade. Essa prática colaborativa envolve fornecedores, colaboradores e clientes, resultando em inovações, observadas em produtos customizados, que se alinham às necessidades dos usuários (SCHERER e CARLOMAGNO, 2016).

Na co-criação, diversas formas de customização, como o design customizado, incorporam informações do cliente desde o início do processo de produção. Produtos são fabricados apenas após o pedido do cliente, garantindo adaptação às suas necessidades específicas (BESSANT e TIDD, 2019).

Além disso, a inovação não se limita a ideias brilhantes, é essencial que soluções inovadoras atendam a necessidades reais. O reconhecimento e compreensão dessas necessidades impulsionam a diferenciação em setores maduros, proporcionando novas oportunidades de negócio (BESSANT e TIDD, 2019).

Conforme destacado por Scherer e Carlomagno (2016), a eficácia de uma estratégia reside na intensa divulgação das inovações antes mesmo de seu lançamento, proporcionando aos consumidores a conscientização das vantagens em relação aos produtos anteriores quando chegam às prateleiras.

Essa postura proativa alinha-se de maneira significativa com a compreensão da difusão das inovações, processo pelo qual as inovações são disseminadas em um sistema social, conforme estudado por Rogers (1983). Esse processo envolve a transmissão de novas ideias, trazendo consigo um elemento de incerteza, o qual é reduzido à medida que as inovações incorporam informações. Isso permite moldar ativamente a percepção do público, além de criar uma aceitação sólida para as melhorias nos produtos que a empresa oferece.

Assim, a difusão de inovações transmite novos conceitos e desencadeia transformações na estrutura e função de um sistema social, com os sistemas de difusão variando de centralizados, nos quais um pequeno grupo lidera as decisões sobre como e quando difundir uma inovação, a descentralizados, nos quais clientes e adotantes têm maior participação nessas escolhas (ROGERS, 1983). Em contextos altamente descentralizados, a própria comunidade de adotantes pode gerenciar a difusão, frequentemente originando novas ideias a partir da experiência prática dos indivíduos no sistema de clientes.

Essa difusão, segundo Rogers (1983), baseia-se em quatro elementos principais: a própria inovação, os canais de comunicação utilizados, a dimensão temporal e o sistema social no qual essa inovação é introduzida. Conforme frisado pelo autor, ela representa um tipo particular de comunicação, focada na transmissão de novas ideias e efetuada principalmente por meio de canais como mídia em massa ou interpessoais.

Contudo, ainda de acordo com Rogers (1983), a difusão não ocorre isoladamente, mas depende da modelagem e imitação de experiências de pares, da estrutura formal e informal dos sistemas sociais e da presença de líderes de opinião capazes de influenciar outros membros do sistema. Além disso, iniciar a difusão de uma inovação é decisivo, pois a rapidez e a credibilidade dessa decisão influenciam diretamente na percepção e aceitação da inovação pelos potenciais adotantes (ROGERS, 1983).

Com isso, percebe-se a complexidade e a subjetividade inerentes à compreensão do termo “inovação” e sua importância em diversos contextos. A diversidade de perspectivas

revela que ela vai além da simples introdução de produtos e processos no mercado, abrangendo uma variedade de manifestações, aprofundada na análise dos modelos específicos no capítulo seguinte. Esses modelos proporcionarão uma estrutura sólida para classificar as atividades inovadoras da *Marvel Entertainment*, destacando a amplitude com que a inovação pode se manifestar em diferentes formas. Este capítulo visa enriquecer a compreensão sobre como a *Marvel* aborda a inovação em suas práticas, ancorando-se nos referenciais teóricos apresentados.

## 2.2 TIPOS E DIMENSÕES DA INOVAÇÃO

A compreensão abrangente dos tipos de inovação é essencial para avaliar as diversas formas em que ela pode ocorrer e impulsionar o progresso em várias áreas da economia e da sociedade. Conforme destacado por Baregheh *et al.* (2009), esses vários tipos englobam desde produtos e materiais até processos e formas organizacionais, variando conforme os recursos, capacidades e estratégias das organizações.

Segundo Kotsemir *et al.* (2013), a concepção contemporânea de inovação transcende a mera “criação de algo novo”, apresentando-se como uma solução abrangente para diversos desafios enfrentados. O autor ressalta que a compreensão atual do termo vai além do seu significado original, em que pesem as definições conceituais, forjadas no final dos anos 1960, terem exercido um papel central no desenvolvimento e na consolidação dos fundamentos teóricos associados a esse conceito.

### 2.2.1 Manual de Oslo

O primeiro modelo que norteará a classificação das atividades inovadoras na *Marvel* nesta pesquisa é o Manual de Oslo. Fruto do acordo inicial estabelecido em 1991 entre a comunidade global de profissionais do Grupo de Trabalho de Peritos Nacionais em Indicadores de Ciência e Tecnologia da OECD, esse documento determina as definições e tipos de inovação, na primeira tentativa de ampliar a compreensão de como se pode inovar (OECD, 2018).

O Manual de Oslo, em sua quarta edição, representa um marco significativo no panorama da medição e conceituação da inovação empresarial. Segundo a OECD (2018), esta versão absorve as principais tendências contemporâneas, como o impacto das cadeias de valor globais, a ascensão das novas tecnologias da informação, que influenciam os modelos de negócio, e a crescente importância do capital baseado no conhecimento.

### 2.2.1.1 Produto

Segundo o Manual de Oslo (OECD, 2018), o tipo de inovação denominado “Produto” compreende elementos que podem ser trocados e utilizados como insumos na produção de outros bens e serviços, seja para consumo final por famílias ou governos, ou para investimento, como produtos financeiros.

Para tanto, as inovações desse tipo devem proporcionar melhorias significativas em uma ou mais características, ou especificações de desempenho, abrangendo a adição de novas funções, melhorias nas funções existentes ou na utilidade do usuário (OECD, 2018). Além disso, as características relevantes incluem atributos financeiros, como acessibilidade e conveniência financeira, além do design do produto, que pode influenciar sua usabilidade e utilidade. Adicionalmente, inovações de produtos podem usar novos conhecimentos ou tecnologias, ser fundamentadas em novos usos ou representar combinações de conhecimentos e tecnologias já existentes (OECD, 2018).

Uma dimensão essencial do tipo Produto, segundo o Manual de Oslo (OECD, 2018), é a categoria de Bens. Os bens referem-se a objetos tangíveis e determinados produtos de captura de conhecimento, nos quais podem ser estabelecidos direitos de propriedade e cuja posse pode ser transferida por meio de transações de mercado. Uma inovação de produto enquadrada nessa dimensão é representada por um bem novo ou aprimorado, notavelmente diferente dos itens anteriores da empresa, introduzido no mercado para atender às demandas e expectativas dos consumidores (OECD, 2018).

Outra dimensão do tipo Produto, conforme delineado pelo Manual de Oslo (OECD, 2018), é a categoria de Serviços. Estes representam atividades intangíveis produzidas e consumidas simultaneamente, alterando as condições dos usuários, sejam elas físicas, psicológicas, entre outras. A experiência de um serviço pode depender da interação e contribuição ativa dos usuários, sendo o envolvimento deles uma condição necessária para a prestação efetiva desses serviços. Essa dimensão também pode incluir alguns produtos de captura de conhecimento, ampliando ainda mais a diversidade das inovações de produto (OECD, 2018).

### 2.2.1.2 Processos de negócios

Outro tipo de inovação identificado no Manual de Oslo (OECD, 2018) é relacionado aos Processos de Negócios. Este abrange todas as funções empresariais, reconhecendo que a inovação pode se manifestar em diferentes áreas da organização. Esses processos podem ser desenvolvidos internamente ou adquiridos externamente, destacando a diversidade nas fontes



de inovação para as empresas. Assim como no primeiro tipo proposto pelo Manual de Oslo, este também exige uma novidade ou aprimoramento de fato implementado no contexto organizacional. Essa inovação pode abranger melhorias em aspectos específicos de uma única função de negócios ou combinações de diferentes funções, podendo também envolver a adoção de serviços empresariais novos ou melhorados fornecidos por contratantes externos (OECD, 2018).

No âmbito dos Processos de Negócios, a primeira dimensão relevante é a Produção de Bens e Serviços, conforme definido pelo Manual de Oslo (OECD, 2018). Esta dimensão abrange atividades que transformam insumos em bens ou serviços, englobando processos como engenharia, testes técnicos, análise e certificação que oferecem suporte à produção. A inovação nesse contexto implica em melhorias significativas nesses processos, visando eficiência, qualidade ou qualquer outro aspecto que aprimore a entrega final de bens ou serviços (OECD, 2018).

A segunda dimensão para este tipo de inovação é a Distribuição e Logística, abarcando atividades essenciais, tais como transporte e prestação de serviços, armazenamento e processamento de pedidos. Inovações nesse âmbito buscam otimizar a eficiência e a eficácia da distribuição, tornando-se importante para aprimorar a cadeia logística e, por conseguinte, a entrega de produtos ou serviços aos consumidores (OECD, 2018).

A terceira dimensão para Processos de Negócios, conforme esclarecido pelo Manual de Oslo (OECD, 2018), é o *Marketing* e Vendas, que contempla diversas atividades, incluindo métodos de *marketing*, estratégias de preços, atividades de vendas e pós-venda, tais como *help desks* e outras iniciativas de suporte e relacionamento com o cliente.

A quarta dimensão dos Processos de Negócios proposta pela OECD (2018) é denominada Sistemas de Comunicação e Informação e visa melhorar atividades de manutenção e fornecimento de sistemas de informação e comunicação, incluindo *hardware* e *software*, processamento de dados, banco de dados, manutenção e reparo, além de serviços relacionados à informação e informática. Essas funções podem ser realizadas em uma divisão separada ou integradas a divisões responsáveis por outras funções (OECD, 2018).

A quinta dimensão descrita pelo Manual de Oslo (OECD, 2018) neste tipo de inovação, é a Administração e Gerenciamento. Inovações nessa dimensão buscam otimizar diversas atividades, incluindo gestão empresarial estratégica e geral, governança corporativa, contabilidade, escrituração contábil, auditoria, pagamentos, atividades financeiras ou de seguros, gestão de recursos humanos, aquisição e gestão de relacionamentos externos com fornecedores e alianças (OECD, 2018).

A sexta dimensão deste tipo de inovação se refere ao Desenvolvimento de Produtos e Processos de Negócios e visa aprimorar ou diversificar atividades voltadas para a definição de escopo, identificação, desenvolvimento ou adaptação de produtos e/ou processos de negócios em uma empresa. Essas atividades podem ocorrer de maneira sistemática ou *ad hoc*, conduzidas internamente ou adquiridas de fontes externas. A responsabilidade por tais atividades pode residir em uma divisão específica ou em setores responsáveis por outras funções, como a produção de bens ou serviços (OECD, 2018).

### **2.2.2 Radar da Inovação**

Com o passar do tempo, notou-se uma evolução na classificação dos elementos que compõem a inovação. Nesse sentido, Sawhney *et al.* (2006) propuseram examinar 8 (oito) dimensões distintas, divididas em 4 (quatro) grupos. O nome “Radar” foi empregado posteriormente por consultorias, como Bachmann & Associados (2015) e *Innoscence* (2022), quando se tornou mais popular entre as empresas. Essa abordagem é uma proposta de destaque que visa superar uma visão restrita, muitas vezes concentrada apenas em produtos ou em pesquisa e desenvolvimento, destacando a importância de uma abordagem holística, considerando mudanças em múltiplas dimensões do negócio simultaneamente (SAWHNEY *et al.*, 2006).

Ao ampliar o escopo para além dos produtos, essa estrutura permite às empresas explorar nichos não atendidos, redesenhar interações com clientes e alterar a própria essência da organização. Inovar em uma dessas dimensões pode influenciar outras, redefinindo atividades, habilidades e, conseqüentemente, a proposta de valor da empresa. Ao identificar e explorar dimensões negligenciadas da inovação, as organizações podem transformar a base da concorrência, surpreendendo clientes e se destacando no mercado.

#### **2.2.2.1 Oferta**

No Radar da Inovação (SAWHNEY *et al.*, 2006), o tipo de inovação denominado “Oferta” se refere à criação de novos produtos ou serviços que se destaquem e sejam valorizados pelos clientes. Para inovar nesse âmbito, as empresas podem explorar diferentes estratégias, como a introdução de produtos revolucionários no mercado ou o aprimoramento significativo dos já existentes. Segundo os autores, esse tipo de inovação envolve a capacidade de antecipar e atender, de maneira eficaz, às demandas do mercado, proporcionando soluções que se destacam em termos de funcionalidade, acessibilidade ou experiência do usuário (SAWHNEY *et al.*, 2006).

No contexto desse tipo de inovação, a primeira dimensão proposta por Sawhney *et al.* (2006), “Plataforma”, refere-se à criação de um conjunto de componentes, métodos de montagem ou tecnologias comuns que funcionam como blocos de construção para um portfólio de produtos ou serviços. Os autores destacam que essa dimensão envolve a exploração do “poder da comunhão”, utilizando a modularidade para criar uma variedade diversificada de ofertas derivadas de maneira mais rápida e econômica do que se fossem itens autônomos. Embora as inovações na dimensão de Plataforma sejam frequentemente negligenciadas, o potencial de criação de valor é considerável, proporcionando uma abordagem estratégica para o desenvolvimento de ofertas inovadoras (SAWHNEY *et al.*, 2006).

A dimensão “Soluções”, também conforme delineado por Sawhney *et al.* (2006), diz respeito à criação de uma combinação personalizada e integrada de produtos, serviços e informações destinados a resolver um problema específico do cliente. Nessa abordagem, a inovação em soluções busca criar valor não apenas pela amplitude do sortimento, mas também pela profundidade da integração dos diferentes elementos, proporcionando uma solução completa e personalizada para os desafios enfrentados pelos clientes (SAWHNEY *et al.*, 2006).

#### 2.2.2.2 Clientes

O segundo tipo de inovação proposto pelo Radar da Inovação (SAWHNEY *et al.*, 2006) é denominado “Clientes”, abordando os indivíduos ou organizações que utilizam ou consomem os produtos ou serviços de uma empresa para satisfazer determinadas necessidades. Inovar aqui envolve a capacidade da empresa em descobrir novos segmentos de clientes ou identificar necessidades não atendidas, algumas vezes não claramente expressas pelos consumidores (SAWHNEY *et al.*, 2006).

A primeira dimensão do tipo Clientes, conforme proposto pelo Radar da Inovação (SAWHNEY *et al.*, 2006), é a “Experiência do Cliente”. Nessa perspectiva, a inovação se concentra em tudo o que um cliente vivencia ao interagir com uma empresa, abrangendo aspectos visuais, sonoros, emocionais e demais elementos percebidos durante toda a jornada. Para inovar nessa dimensão, a empresa precisa reimaginar a interface entre a organização e seus consumidores, buscando aprimorar e diferenciar positivamente cada ponto de contato (SAWHNEY *et al.*, 2006).

A segunda dimensão desse tipo, também delineada pelo Radar da Inovação (SAWHNEY *et al.*, 2006), é a “Captura de Valor”, por meio da qual uma empresa recupera o

valor que cria. Inovar nessa dimensão envolve a concepção de fluxos de receita inexplorados, o desenvolvimento de sistemas de precificação inovadores e a ampliação da capacidade da empresa para capturar valor a partir das interações com clientes e parceiros. Isso pode incluir diversas estratégias, como publicidade, licenciamento de ferramentas e conteúdo para parceiros, encaminhamentos para serviços relacionados e a venda de dados sobre o comportamento do cliente (SAWHNEY *et al.*, 2006).

#### 2.2.2.3 Processos

O terceiro Tipo de Inovação proposto pelo Radar da Inovação (SAWHNEY *et al.*, 2006) é denominado “Processos”, em referência às configurações de atividades de negócios usadas para conduzir operações internas. Inovar nesse tipo envolve o redesenho dos processos para alcançar maior eficiência, qualidade aprimorada ou tempos de ciclo mais rápidos. Segundo Sawhney *et al.* (2006), as empresas podem buscar por estratégias como a reconfiguração de fluxos de trabalho, a introdução de automação em determinadas tarefas ou a otimização da gestão de recursos. Essas mudanças visam melhorar a eficácia operacional, aprimorar a qualidade dos produtos ou serviços e reduzir custos.

A primeira dimensão apresentada por Sawhney *et al.* (2006) para este tipo de inovação é chamada “Organização” e se refere à maneira como uma empresa estrutura a si mesma, suas parcerias e os papéis e responsabilidades de seus funcionários. A inovação organizacional consiste em repensar o escopo das atividades da empresa e redefinir os papéis, responsabilidades e incentivos das diferentes unidades de negócios e indivíduos. Empresas podem inovar organizacionalmente por meio da adoção de estruturas mais flexíveis, realocação eficiente de recursos, criação de equipes multifuncionais ou mesmo pela redefinição de modelos de gestão (SAWHNEY *et al.*, 2006).

O Radar da Inovação (SAWHNEY *et al.*, 2006) também aborda a dimensão “Cadeia de Suprimentos”, que remete à sequência de atividades e agentes que movem bens, serviços e informações desde a origem até a entrega de produtos e serviços. Segundo os autores, inovar nessa dimensão envolve otimizar o fluxo de informações ao longo da cadeia de suprimentos, ajustar a estrutura e melhorar a colaboração entre os participantes. Empresas podem adotar estratégias como aprimoramento da eficiência logística, desenvolvimento de parcerias estratégicas, e implementação de tecnologias para rastreamento e gestão de inventário (SAWHNEY *et al.*, 2006).

#### 2.2.2.4 Presença

No tipo de inovação “Presença”, conforme proposto por Sawhney *et al.* (2006), as empresas têm a oportunidade de inovar em seus canais de distribuição e pontos de venda para alcançar os clientes de maneira criativa e eficaz. Isso pode envolver a criação de novos pontos de presença, como estabelecer parcerias com diferentes tipos de varejistas, explorar canais de venda *online*, adotar estratégias de vendas em quiosques ou implementar modelos de negócios não convencionais (SAWHNEY *et al.*, 2006). A inovação neste tipo permite que as empresas identifiquem oportunidades únicas de mercado, alcancem novos públicos e superem desafios tradicionais de distribuição.

A primeira dimensão proposta pelos autores para esse tipo de inovação é a “Networking”, em que as empresas têm a oportunidade de inovar nas redes que conectam seus produtos e serviços aos clientes, tornando essa rede parte integrante de sua vantagem competitiva. Inovações nessa dimensão envolvem melhorias na rede, aumentando significativamente o valor das ofertas da empresa. Por exemplo, as empresas podem explorar tecnologias avançadas de comunicação e rastreamento para oferecer serviços mais rápidos e eficientes. Essas inovações possibilitam uma maior flexibilidade nas operações e uma resposta mais ágil às demandas dos clientes, contribuindo para uma experiência mais positiva e eficiente (SAWHNEY *et al.*, 2006).

Por outro lado, na dimensão “Marca”, as empresas podem inovar ao comunicar uma promessa única aos clientes por meio de símbolos, palavras ou marcas, as estendendo de maneiras distintas e criativas (SAWHNEY *et al.*, 2006). Conforme os autores, empresas podem explorar estratégias como a diversificação da marca para diferentes setores, a extensão da marca para novos produtos ou serviços, a reinvenção da mensagem da marca para atender a mudanças nas preferências do consumidor, entre outras abordagens. Essa flexibilidade permite que as empresas ajustem e ampliem sua presença no mercado, mantendo uma identidade coesa que ressoa com os consumidores (SAWHNEY *et al.*, 2006).

#### 2.2.3 Doblin/Deloitte framework

Outra abordagem notável que se destacou para análise da inovação, em complemento aos modelos anteriores, são os Dez Tipos de Inovação, propostos pela Doblin em 2013, e atualmente divulgados pela Deloitte (2017) sem grandes alterações.

A análise da Deloitte (2017) reforça que essa estrutura proporciona uma base organizacional, oferecendo uma ordem estratégica a um processo muitas vezes considerado não convencional e arriscado.

### 2.2.3.1 Configuração

O primeiro tipo de inovação proposto pelo *framework* da Deloitte (2022) é a “Configuração”, focado nos aspectos internos e no sistema operacional da empresa.

Dentro deste tipo de inovação, os autores propõem a dimensão “Modelo de Lucro”, concentrada na maneira como uma empresa gera receita e converte suas ofertas em valor financeiro. Modelos de lucro inovadores vão além dos métodos tradicionais, demonstrando uma compreensão profunda das preferências e valores dos clientes. Tais inovações desafiam os pressupostos estabelecidos na indústria sobre o que oferecer, precificar e como gerar receitas, revelando um potencial transformador ao questionar e modificar padrões de longa data (DELOITTE, 2022).

Dentro da dimensão “Redes”, conforme delineado pela Deloitte (2022), a inovação se concentra na forma como uma empresa estabelece conexões valiosas com outras entidades para criar valor. Em um cenário empresarial conectado, a colaboração se torna essencial, permitindo que as empresas aproveitem processos, tecnologias, canais e marcas de outras organizações. A capacidade de capitalizar os pontos fortes internos e, simultaneamente, utilizar as competências e ativos externos destaca o poder das inovações de rede. Essas parcerias podem variar em sua duração e podem ser formadas com aliados estratégicos ou até mesmo concorrentes, proporcionando oportunidades para compartilhar riscos e desenvolver conjuntamente novas ofertas e empreendimentos (DELOITTE, 2022).

A terceira dimensão proposta pelos autores para esse tipo de inovação é “Estrutura”, em que as inovações estão centradas na maneira como uma empresa organiza e alinha seus talentos e ativos para gerar valor, abrangendo desde a gestão eficiente de recursos tangíveis, humanos e intangíveis, até a implementação de configurações inteligentes para equipamentos pesados de capital (DELOITTE, 2022). Além disso, inovações estruturais podem ser aplicadas para aprimorar custos fixos e funções corporativas, incluindo áreas cruciais como Recursos Humanos, Pesquisa e Desenvolvimento e Tecnologia da Informação (TI). O objetivo é criar ambientes de trabalho altamente produtivos, atrair talentos excepcionais e alcançar níveis de desempenho que se destacam frente aos concorrentes (DELOITTE, 2022).

A última dimensão que compõe este tipo de inovação é chamada “Processo”. Deloitte (2022) aponta que as inovações dessa dimensão se concentram nas atividades e operações que resultam na produção das ofertas principais de uma empresa. Para os autores, inovar nessa dimensão requer uma mudança significativa do *status quo*, possibilitando que a empresa utilize capacidades únicas, opere de maneira eficiente, adapte-se rapidamente e construa margens líderes de mercado. As inovações de processo muitas vezes se tornam

competências centrais da empresa, incorporando abordagens patenteadas ou proprietárias que conferem vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo. Essas inovações são como o “molho especial” exclusivo da empresa, uma característica única que os concorrentes têm dificuldade em replicar (DELOITTE, 2022).

#### 2.2.3.2 Oferta

No escopo do segundo Tipo de Inovação identificado pela Deloitte (2022), denominado “Oferta”, o foco recai sobre o produto ou serviço principal de uma empresa, ou mesmo em um conjunto deles.

No âmbito da dimensão “Performance do produto”, proposta pela Deloitte (2022), a inovação se concentra no desenvolvimento de recursos e funcionalidades diferenciadas, que agregam substancial valor à oferta da empresa. Esta categoria destaca a importância de aprimorar significativamente a qualidade e os recursos dos produtos, indo além de simples atualizações para incorporar inovações que realmente se destacam no mercado.

A outra dimensão para este tipo se trata do “Sistema de produtos”. Como proposto pela Deloitte (2022), ela tem como foco a criação de produtos e serviços complementares, que se conectam de maneira sinérgica, formando um sistema robusto e escalável. Essas inovações são impulsionadas pela interoperabilidade, modularidade e integração, entre outras estratégias, que permitem criar conexões valiosas entre ofertas que, de outra forma, seriam distintas e isoladas (DELOITTE, 2022), tendo como resultado a construção de ecossistemas que não apenas cativam e encantam os clientes, mas também oferecem uma defesa eficaz contra os concorrentes.

#### 2.2.3.3 Experiência

No âmbito do tipo de inovação denominada “Experiência”, conforme proposto pela Deloitte (2022), o foco recai sobre os elementos da empresa e do sistema de negócios diretamente relacionados aos clientes.

A primeira de suas dimensões são os “Serviços”, que, para os autores, está centrada em como uma empresa oferece suporte e amplia o valor de suas ofertas. Essas inovações em serviços visam garantir e aprimorar a utilidade, o desempenho e o valor percebido de uma oferta. Ao facilitar a experimentação, o uso e o desfrute de um produto, os serviços inovadores tornam-se essenciais, já que destacam recursos e funcionalidades muitas vezes negligenciados, ao mesmo tempo que abordam problemas e suavizam as dificuldades na jornada do cliente (DELOITTE, 2022). Segundo os autores, quando implementados de

maneira eficaz, esses serviços transformam até mesmo produtos inicialmente comuns em experiências atraentes, incentivando a fidelidade do cliente.

Dentro do tipo de inovação de “Experiência”, a dimensão “Canal”, proposta pela Deloitte (2022), focaliza-se em como uma empresa entrega suas ofertas aos clientes e usuários e abrange todas as maneiras pelas quais estabelece conexões entre suas ofertas e seu público-alvo. Conforme os autores, embora o comércio eletrônico tenha se destacado como uma força dominante, os canais tradicionais, como lojas físicas, ainda desempenham um papel relevante, especialmente na criação de experiências imersivas. Inovadores nesta dimensão frequentemente exploram formas múltiplas, mas complementares, de disponibilizar seus produtos e serviços aos clientes, visando garantir uma experiência de compra sem atritos, custos mínimos e máximo prazer para os usuários (DELOITTE, 2022).

Na dimensão “Posicionamento da Marca”, conforme proposto pela Deloitte (2022), o foco é a representação das ofertas e do negócio de uma empresa e visa assegurar o reconhecimento, lembrança e preferência dos clientes e usuários por suas ofertas em relação aos concorrentes. Grandes inovações nessa dimensão destilam uma “promessa” que atrai compradores e comunica uma identidade distintiva (DELOITTE, 2022). Para os autores, estratégias cuidadosamente elaboradas e implementadas em vários pontos de contato, como comunicações, publicidade, interações de serviço, ambientes de canais e comportamento de funcionários, podem resultar em inovações de marca capazes de transformar *commodities* em produtos valiosos, conferindo significado, intenção e valor às ofertas e à empresa.

Por fim, na dimensão “Engajamento do Cliente”, segundo a Deloitte (2022), o foco está em promover interações envolventes entre a empresa e seus clientes. Inovações nesta dimensão demandam a compreensão das aspirações profundas dos clientes e usuários, utilizando esses *insights* para estabelecer conexões significativas. As grandes inovações em engajamento do cliente oferecem caminhos abertos para exploração, auxiliando as pessoas a encontrar maneiras de tornar partes de suas vidas mais memoráveis, gratificantes e encantadoras, às vezes até mesmo proporcionando experiências mágicas (DELOITTE, 2022).



### 3. ESTRATÉGIAS INOVADORAS DA MARVEL: APLICAÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO UNIFICADO

#### 3.1 MODELO TEÓRICO UNIFICADO PARA ANÁLISE

A definição proposta pelo modelo teórico deste capítulo proporciona um arcabouço robusto para analisar e compreender os diversos aspectos da inovação organizacional. Não é um modelo definitivo, dada a evolução contínua das práticas inovadoras, mas irá guiar e orientar a classificação da inovação neste estudo, oferecendo uma estrutura complexa, flexível e adaptável, que pode ser explorada para compreender a inovação em diferentes contextos e estratégias organizacionais.

Essa abordagem integra as múltiplas perspectivas dos modelos referidos anteriormente, permitindo uma análise abrangente e dinâmica dos processos e resultados inovadores nas organizações como a *Marvel*.

No Quadro 1, apresenta-se um compilado dos tipos de inovação e suas respectivas dimensões, provenientes dos modelos analisados anteriormente (Manual de Oslo, Radar da Inovação e *Doblin/Deloitte Framework*). Notavelmente, as dimensões foram coloridas conforme a similaridade identificada nos títulos e/ou descrições, indicando agrupamentos que serão consolidados nas dimensões finais para o Modelo Teórico Unificado de Análise nesta pesquisa.

MODELO	TIPO DE INOVAÇÃO	DIMENSÕES
Manual de Oslo (OECD, 2018)	Produto	Bens
		Serviços
	Processos de Negócio	Produção de Bens e Serviços
		Distribuição e Logística
		Marketing e Vendas
		Sistemas de Comunicação e Informação
		Administração e Gerenciamento
Desenvolvimento de Processos e Produtos		
Radar da Inovação (SAWHNEY <i>et al.</i> , 2006)	Oferta	Plataforma
		Solução
	Clientes	Experiência do Cliente
		Captura de Valor
	Processos	Organização
		Cadeia de Suprimentos
	Presença	Networking
Marca		
Doblin/Deloitte Framework (DELOITTE, 2022)	Configuração	Modelo de Lucro
		Redes
		Estrutura
	Oferta	Processo
		Performance de Produto
		Sistema de produto
	Experiência	Serviços
		Canais
		Posicionamento da Marca
		Engajamento do Cliente

Quadro 1: Compilação de tipos de inovação e dimensões integradas dos modelos analisados  
Fonte: o autor.

O Quadro 2 apresenta as dimensões finais e suas respectivas descrições, que sintetizam as ideias similares e complementares dos agrupamentos de cores propostos no anteriormente. As dimensões do Modelo Teórico Unificado para Análise refletem as seguintes cores específicas das dimensões dos modelos originais que as compõem: Produto e Tecnologia (cor roxa), Serviços (cor rosa escuro), Processos, Distribuição e Logística (cor rosa-claro), Redes (cor laranja), Organização (cor amarela), Captura de Valor (cor azul-claro) e *Marketing* (cor amarelo-claro).

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO
Produto e Tecnologia	Inovações na criação e aprimoramento de produtos, incorporando novidades, melhorias significativas e plataformas modulares. Isso engloba a busca por diferenciais de desempenho e a integração sinérgica de produtos e serviços complementares, visando construir ecossistemas robustos.
Serviços	Inovações focadas na criação e aprimoramento de experiências intangíveis, incorporando soluções personalizadas e integradas para proporcionar interações atraentes.
Processos, Distribuição e Logística	Inovações focadas em otimizar atividades internas da empresa, englobando processos produtivos, distribuição e entrega de produtos ou serviços. Essas inovações visam melhorar a eficiência operacional, reduzir custos, aprimorar a qualidade da oferta final e garantir a eficácia na entrega ao consumidor. Ao integrar e ajustar essas competências, a empresa visa garantir que cada etapa, desde a produção até a distribuição, contribua para a excelência e competitividade no mercado.
Redes	Inovações voltadas para otimizar os relacionamentos estratégicos com outras empresas, transformando essas conexões em parte integral da vantagem competitiva. Essas inovações envolvem melhorias tecnológicas e estratégicas nas parcerias, aumentando significativamente o valor das ofertas da empresa por meio de uma colaboração eficiente com outras entidades para impulsionar a experiência do cliente.
Organização	Inovações direcionadas para a otimização da estrutura empresarial, abrangendo desde a melhoria de sistemas de comunicação e informações até a redefinição estratégica de papéis e responsabilidades. Essas inovações visam criar ambientes de trabalho produtivos, atrair talentos e alcançar desempenho excepcional.
Captura de Valor	Inovações focalizadas na recuperação do valor criado pela empresa, explorando fluxos de receita inexplorados, desenvolvendo sistemas de precificação inovadores e ampliando a capacidade de capturar valor das interações com clientes e parceiros.
<i>Marketing</i>	Inovações focadas em criar uma presença distintiva no mercado, essas inovações visam atrair, reter e encantar os clientes, transformando <i>commodities</i> em produtos valiosos e conferindo significado e intenção às ofertas e à empresa.

Quadro 2: Dimensões do modelo teórico unificado para análise

Fonte: o autor.

As sete dimensões-chave que compõem o Modelo Teórico Unificado para Análise capturam a complexidade e diversidade das possibilidades inovadoras delineadas pelos modelos clássicos estudados. Este modelo irá fundamentar as classificações das atividades adotadas pela *Marvel*.

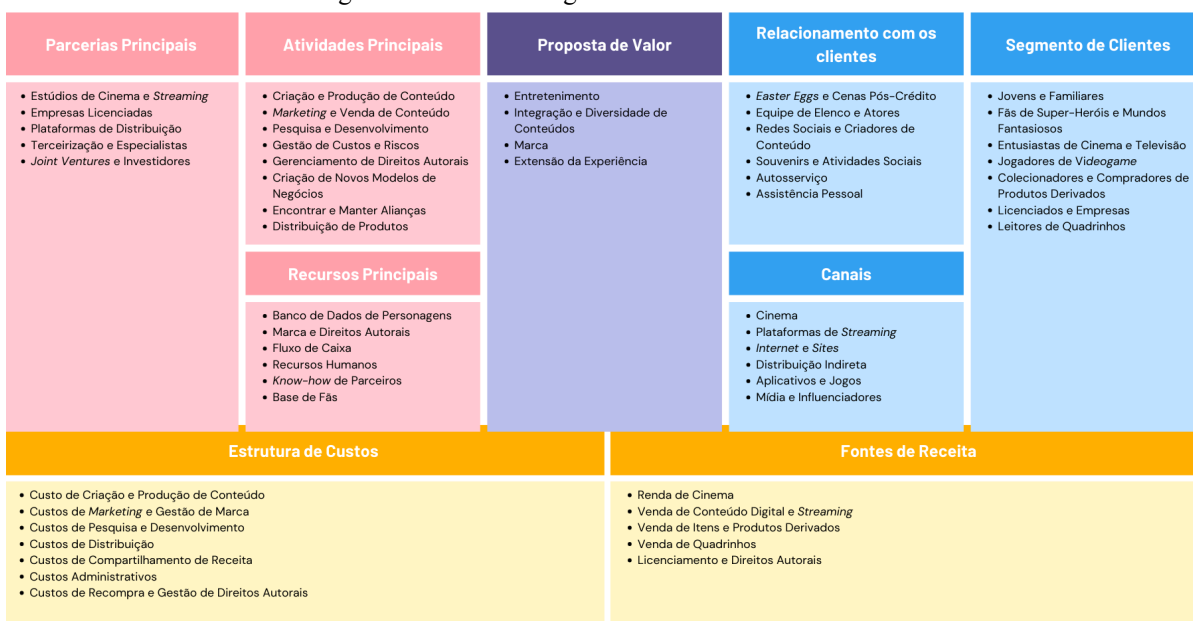
### 3.2 MARVEL ENTERTAINMENT: MODELO DE NEGÓCIO

De modo a identificar as dimensões em que a *Marvel Entertainment* inova, faz-se útil compreender primeiro seu modelo de negócio.

O *Business Model Canvas* (BMC) é uma ferramenta eficaz para mapear e entender os principais elementos do modelo de negócio de uma empresa. Por isso, pode-se utilizar o BMC como um “mapa” para identificar os aspectos essenciais da *Marvel*, orientando sobre suas estratégias inovadoras de forma lógica e sistemática. Isso permite uma visão holística do funcionamento da empresa, destacando áreas onde a inovação é mais crítica e onde melhorias podem ser feitas.

Para isso, foram utilizadas publicações que sintetizam o modelo por meio do Canvas, a saber: os estudos de Silrapanit (2022), Hudakova e Misun (2013), e Upasama (2022). Os tópicos semelhantes foram agrupados por nome e/ou conceito, enquanto aqueles sem similaridades foram destacados individualmente para proporcionar uma visão abrangente e integrada. Na síntese aqui apresentada, a cor rosa apresenta os blocos que detalham “como” a proposta de valor é cumprida; a cor roxa especifica “qual” é essa proposta de valor; os azuis inferem “quem” são os beneficiários dessa proposta; e, por fim, o amarelo propõe “quanto” será obtido e gasto.

Figura 1: modelo de negócio da *Marvel Entertainment*



Fonte: o autor.

### 3.2.1 Proposta de Valor

A proposta de valor de um produto é qualquer benefício que ele possa oferecer ao seu consumidor, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011). Para os autores, uma das questões pertinentes neste ponto é o motivo de o produto ser escolhido em comparação com seus concorrentes.

#### 3.2.1.1 Entretenimento

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Diversão ao assistir vários conteúdos da *Marvel*; entretenimento e acompanhamento da história; filmes de super-heróis em vários formatos interessantes.
- Hudakova e Misun (2013): Entretenimento (novidade e marca).
- Upasama (2022): Fornecer entretenimento aos clientes com temas de super-heróis na forma de quadrinhos, filmes e jogos.

Todos os tópicos mencionam entretenimento como um valor central, enfatizando seus diferentes aspectos (formato, novidade, adaptação às demandas) (SILRAPANIT, 2022; HUDAKOVA e MISUN, 2013; UPASAMA, 2022). Portanto, uma das propostas de valor principais que se pode notar no negócio da *Marvel* é o entretenimento diversificado e adaptativo em vários formatos (quadrinhos, filmes, jogos) proporcionando novidade e atualização nas histórias.

A empresa, reconhecida mundialmente por seu vasto portfólio de personagens icônicos e histórias envolventes, se destaca como uma das principais potências no setor de entretenimento baseado em personagens (GLOBALDATA, 2021). Com o apoio da *Walt Disney Company*, a *Marvel* visa criar e distribuir conteúdos de alta qualidade, que maximizam os lucros e geram valor a longo prazo para os acionistas (LASHLEY *et al.*, 2015).

#### 3.2.1.2 Integração e Diversidade de Conteúdos

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Existem vários conteúdos a seguir; vários heróis; entretenimento totalmente integrado; há cruzamento de vários personagens; há conteúdo para assistir e jogar diversos jogos.
- Upasama (2022): Fornecer entretenimento aos clientes com temas de super-heróis na forma de quadrinhos, filmes e jogos.

Mencionada por mais de um autor, ambos falam sobre a diversidade de conteúdos e integração de personagens (SILRAPANIT, 2022; UPASAMA, 2022). A criação do Universo Cinematográfico *Marvel* (UCM) e a expansão para séries de televisão e plataformas de *streaming* exemplificam sua capacidade de inovar e adaptar seus ativos a novos mercados, mantendo uma conexão profunda com seu público fiel (ZOOK, 2009; GUSMÃO, 2023). Além disso, a *Marvel* continua a explorar novas tendências, como o aumento do consumo digital, fortalecendo sua posição no mercado global de entretenimento (GLOBALDATA, 2021).

### 3.2.1.3 Marca

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Criar novas experiências; criar um vínculo entre os personagens e o público; inspirar as crianças; *Easter-eggs*<sup>2</sup> e créditos finais para criar conteúdo e interesse; existem vários artifícios que geram *buzz*, como Stan Lee; Popularidade que já existe há muito tempo; base de clientes que amam a *Marvel*.
- Hudakova e Misun (2013): Entretenimento (novidade e marca) – parte do engajamento pela novidade.

Todos os tópicos se relacionam com o engajamento e criação de experiências com a marca (SILRAPANIT, 2022; HUDAKOVA e MISUN, 2013). Silrapanit (2022) destaca a criação de novas experiências e a formação de vínculos emocionais profundos entre os personagens da marca e o público. Elementos como *easter-eggs* e créditos finais mantêm o interesse e geram engajamento, reforçando a popularidade e a lealdade dos fãs.

Hudakova e Misun (2013) enfatizam que a marca *Marvel* se distingue pelo entretenimento inovador, sempre trazendo novidades que engajam o público. A capacidade da *Marvel* de adaptar suas histórias e personagens às demandas dos consumidores contemporâneos é essencial para sua proposta de valor.

A identidade única de cada super-herói, como exemplificado por Silrapanit (2022), permite uma conexão emocional profunda com o público. Heróis com histórias distintas, como o Capitão América e vilões complexos como Thanos, atraem tanto adultos quanto crianças.

---

<sup>2</sup> Recursos, mensagens ou surpresas ocultas intencionalmente inseridos em bens de mídia, videogames ou produtos de *software* para encantar e envolver os usuários atentos. Esses elementos promovem uma sensação de descoberta e incentivam a exploração e a curiosidade do cliente, aumentando o engajamento e a conexão pessoal com o produto (BANGOVA, 2023).

Além disso, a *Marvel* se destaca por sua capacidade de inovar continuamente, agregando valor à marca e proporcionando experiências emocionantes para seus clientes. Isso garante um engajamento duradouro e significativo com os fãs, consolidando sua posição como uma potência no setor de entretenimento.

#### 3.2.1.4 Extensão da Experiência

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Brinquedos, itens colecionáveis, livros e outros ajudam a criar uma boa impressão.

Silrapanit (2022) destaca a importância dos produtos derivados e itens colecionáveis como uma extensão da experiência de entretenimento da *Marvel*. Brinquedos, colecionáveis e livros não apenas geram receita adicional, mas também reforçam o vínculo dos fãs com os personagens e histórias.

A venda desses produtos é diretamente influenciada pelo sucesso dos filmes, criando uma sinergia onde o entretenimento cinematográfico impulsiona as vendas de produtos físicos. Sob a liderança de Kevin Feige desde 2012, a *Marvel* capitaliza em ambas as frentes, fortalecendo sua marca e proporcionando aos fãs uma maneira tangível de se conectar com seus heróis favoritos.

Esses produtos derivados amplificam a experiência de entretenimento, oferecendo aos fãs a oportunidade de possuir um pedaço do universo *Marvel*.

#### 3.2.2 Segmento de Clientes

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), agora o foco está nos clientes potenciais do produto desenvolvido, buscando entender suas características essenciais. A seguir estão algumas perguntas que podem ser respondidas:

1. A que classe econômica esses clientes pertencem?
2. Esses clientes são um grupo específico de indivíduos?
3. Os clientes têm uma necessidade específica em comum?
4. Pode-se identificar uma localização para esses clientes?
5. Qual é a faixa etária desses clientes?

A *Marvel Entertainment* atende a uma ampla gama de segmentos de clientes, abrangendo diversas faixas etárias, interesses e geografias.

### 3.2.2.1 Jovens e Familiares

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Um grupo de crianças que gostam de desenhos animados e super-heróis; Grupo familiar.
- Upasama (2022): Juventude.

Ambos os autores destacam crianças, jovens e famílias como segmentos principais para a *Marvel* (SILRAPANIT, 2022; UPASAMA, 2022). Silrapanit (2022) aponta que crianças são atraídas por personagens icônicos como o Homem de Ferro, sugerindo que o apelo dos super-heróis é imediato e intuitivo. Upasama (2022) reforça a ideia ao mencionar a juventude como um público-alvo.

Esses segmentos são essenciais para a *Marvel*, pois as preferências das crianças e jovens muitas vezes influenciam as decisões de compra dos familiares (SILRAPANIT, 2022). A simplicidade no gosto das crianças e o fascínio imediato pelos heróis impulsionam as vendas de produtos relacionados, desde brinquedos até roupas e acessórios. Ao focar nesse público, a *Marvel* consegue criar uma base de fãs leal desde cedo, garantindo um engajamento contínuo e multigeracional.

### 3.2.2.2 Fãs de Super-Heróis e Mundos Fantasiosos

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Grupos de fãs dos desenhos da *Marvel* para cada herói.
- Upasama (2022): Pessoas que amam super-heróis ou mundos fantasiosos.

Mencionada por mais de um autor, a base de fãs dedicados a super-heróis e mundos fantasiosos são clientes de interesse para a empresa (SILRAPANIT, 2022; UPASAMA, 2022). Silrapanit (2022) menciona que cada herói da *Marvel* possui seu próprio grupo de fãs, enquanto Upasama (2022) observa que a paixão por super-heróis e mundos fantasiosos atrai um público amplo e devoto.

Esses fãs são essenciais para a *Marvel*, pois a conexão emocional com os personagens e as histórias é profunda. A primeira aparição de um herói pode ter um impacto significativo, influenciando a decisão de assistir a filmes e comprar produtos relacionados. A *Marvel* capitaliza essa conexão ao criar narrativas envolventes que atraem tanto crianças quanto adultos, garantindo um público diversificado e fiel (SILRAPANIT, 2022).



### 3.2.2.3 Entusiastas de Cinema e Televisão

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Entusiastas de cinema.
- Hudakova e Misun (2013): Telespectadores de cinema; telespectadores de televisão.

Refere-se a consumidores de mídia audiovisual, como cinema e televisão (SILRAPANIT, 2022; HUDAKOVA e MISUN, 2013). Esses clientes buscam entretenimento visual de alta qualidade na forma de filmes e séries de super-heróis que oferecem aventuras como escapismo da realidade, efeitos especiais realistas e narrativas envolventes. A *Marvel* começou a produzir seus filmes internamente com o lançamento do *Marvel Studios*, financiando seus próprios projetos cinematográficos a partir de 2006, o que permitiu à empresa reter receitas e aumentar seus resultados financeiros (LASHLEY *et al.*, 2015). Produzindo uma série de filmes interconectados no UCM, a empresa proporciona aos telespectadores uma experiência cinematográfica coesa, atraindo fãs de quadrinhos e um público mais amplo de amantes de filmes de ação e aventura (VINCENT, 2014).

### 3.2.2.4 Jogadores de Videogame

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Grupos que gostam de jogar.
- Hudakova e Misun (2013): Jogadores de *videogame*.

Ambos os autores se referem a jogadores de diferentes tipos de jogos, que não são, necessariamente, fãs da *Marvel* e seus personagens. A empresa tem utilizado seu reconhecimento de marca para fortalecer sua presença na indústria de jogos, que movimenta cerca de US\$ 1,9 bilhão (DURAN, 2017). A *Marvel* lançou uma série de jogos populares, incluindo “*Marvel vs. Capcom Infinite*”, “*Marvel's Spider-Man*”, “*Lego Marvel Super Heroes 2*” e “*Marvel Powers United VR*”, que permitem aos jogadores assumir o papel de seus super-heróis favoritos em diversas aventuras (DURAN, 2017). Colaborando com desenvolvedoras líderes da indústria, a *Marvel* busca criar jogos de alta qualidade, que atendam às expectativas dos fãs de quadrinhos e jogadores em geral. Com a popularidade dos *videogames* em ascensão, surge a oportunidade de atrair novos públicos e expandir sua base de clientes para além dos tradicionais leitores de quadrinhos e telespectadores de cinema (DURAN, 2017).

### 3.2.2.5 Colecionadores e Compradores de Produtos Derivados

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Grupos que adquirem brinquedos, objetos e desenhos animados.
- Hudakova e Misun (2013): Clientes da loja virtual.

Esse segmento de clientes abrange colecionadores e compradores de produtos físicos derivados da marca *Marvel*, incluindo aqueles que adquirem mercadorias através da loja *online* da empresa (SILRAPANIT, 2022; HUDAKOVA e MISUN, 2013). Silrapanit (2022) destaca a importância dos grupos que compram brinquedos, objetos e desenhos animados, refletindo a vasta gama de produtos que a *Marvel* oferece. Hudakova e Misun (2013) complementam, identificando clientes da loja virtual, que compram itens variados como figuras de ação, pôsteres, fantasias, roupas e outros produtos.

Esses colecionadores e compradores são atraídos pela qualidade e exclusividade dos produtos *Marvel*, que vão desde itens colecionáveis até utilitários diários. A *Marvel* atende a um amplo espectro de preferências, com produtos que refletem os diferentes estágios de desenvolvimento psicológico e interesses dos consumidores. Para os mais jovens, a fascinação por brinquedos e desenhos animados é um ponto forte (SILRAPANIT, 2022), enquanto os mais velhos podem se interessar por itens de colecionador e produtos que celebram a rica história da marca, com a loja *online* da *Marvel* facilitando o acesso a esse produto diretamente da empresa (HUDAKOVA e MISUN, 2013).

### 3.2.2.6 Licenciados e Empresas

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Empresas que desejam adquirir diversos direitos autorais para criar produtos ou conteúdos para gerar renda.
- Hudakova e Misun (2013): Licenciados.

Refere-se a empresas que utilizam a propriedade intelectual da *Marvel* em diferentes aspectos do licenciamento (SILRAPANIT, 2022; HUDAKOVA e MISUN, 2013). Esse segmento inclui empresas que colaboram com a *Marvel* para desenvolver e comercializar uma ampla variedade de produtos licenciados, como brinquedos, roupas, acessórios e jogos. A *Marvel* licencia os direitos de uso de seus personagens para diversas indústrias, incluindo moda feminina, estilo de vida saudável e produtores de *videogames*, além de supervisionar como esses personagens são utilizados (LASHLEY *et al.*, 2015). A divisão *Toy Biz* da *Marvel*, por exemplo, é uma força criativa reconhecida no *design*, vendas e *marketing* de brinquedos,

com o direito de fabricação atualmente licenciado para a *Hasbro* (LASHLEY *et al.*, 2015). Esses produtos licenciados são amplamente distribuídos e comercializados em todo o mundo, contribuindo significativamente para a receita da empresa e fortalecendo ainda mais sua marca (GLOBALDATA, 2021).

### 3.2.2.7 Leitores de Quadrinhos

Tópicos agrupados:

- Hudakova e Misun (2013): Leitores de quadrinhos.

Apenas Hudakova e Misun mencionam explicitamente esse segmento, apesar de ser um público específico desde a origem da *Marvel* (HUDAKOVA e MISUN, 2013). Consoante ao estudo de Lashley (2015), a empresa publica, comercializa e vende quadrinhos, livros e romances sobre seus personagens diversos, além de licenciar personagens de outras entidades e os transformar em histórias em quadrinhos. A *Marvel* conquista um público vasto e diversificado com a publicação de mais de 4.000 livros e revistas em 30 idiomas. A inclusão de romances para jovens adultos e aplicativos para crianças e famílias amplia ainda mais seu alcance (LASHLEY *et al.*, 2015). Este segmento é composto por uma base de fãs leais, que consomem regularmente o conteúdo da *Marvel*, e cuja diversidade de gênero e idade tem aumentado ao longo dos anos (VINCENT, 2014).

### 3.2.3 Canais

Os canais de distribuição de um produto incluem todos os meios pelos quais os consumidores finais podem ver seus produtos, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011). Os exemplos de canais incluem lojas físicas, *sites* e redes sociais. Para os autores, parcerias também podem ser usadas para criar esses canais. Possíveis perguntas nesse tópico são:

1. Existe algum tipo de parceria para a venda dos produtos?
2. Quais são os meios de apresentação?
3. Como esses produtos serão comercializados nesses canais?

Os canais de distribuição da *Marvel Entertainment* são estrategicamente desenvolvidos para alcançar seu amplo e diversificado público-alvo em diferentes plataformas e pontos de contato. A empresa utiliza uma abordagem multicanal para distribuir seu conteúdo e produtos licenciados, garantindo uma presença abrangente em diversos mercados e segmentos de clientes.

### 3.2.3.1 Cinema

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Cinema.

Silrapanit (2022) destaca o cinema como um canal para a distribuição dos filmes da *Marvel*. Desde o lançamento de “Homem de Ferro” em 2008, a *Marvel* tem consistentemente alcançado sucesso nas bilheterias, com diversos filmes figurando entre os mais lucrativos de cada ano. Como Kaplan (1993) apontou, o cinema é uma das áreas principais da indústria do entretenimento, e a *Marvel* exemplifica essa afirmação com seu histórico de sucessos contínuos. A eficácia desse canal de distribuição é evidenciada pela capacidade da *Marvel* de transformar cada filme em um evento cultural, impulsionando não apenas a venda de ingressos, mas também a comercialização de produtos derivados e o engajamento nas redes sociais (SILRAPANIT, 2022).

### 3.2.3.2 Plataformas de *Streaming*

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Plataforma de *streaming*; *Netflix*, *Disney+* e muito mais.

Silrapanit (2022) aponta as plataformas de *streaming* como um meio para a distribuição de conteúdo digital da *Marvel*. A empresa inicialmente entrou no mercado de *streaming* por uma parceria com a *Netflix* em 2013, que resultou na produção de séries populares como “Demolidor”. Esta colaboração permitiu a expansão do Universo Cinematográfico *Marvel* (UCM) para além do cinema, gerando ótimos resultados e garantindo a renovação de algumas séries para várias temporadas (GUSMÃO, 2023).

Com o lançamento do *Disney+* em 2019, a *Marvel* passou a centralizar suas produções de *streaming* nesta plataforma, permitindo à empresa alcançar um público global de forma eficiente e contínua, mantendo os fãs engajados com lançamentos regulares de novas séries e filmes. Essa estratégia amplia o alcance da marca, fortalecendo a presença da *Marvel* no mercado de entretenimento digital (SILRAPANIT, 2022).

### 3.2.3.3 *Internet* e *Sites*

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Rede social, *site*.
- Hudakova e Misun (2013): Direto (*site*, *e-shop*).
- Upasama (2022): *Internet*; Redes sociais.

Todos os autores mencionam o uso da *internet* e *sites* com os diferentes aspectos do uso *online* (SILRAPANIT, 2022; HUDAKOVA e MISUN, 2013; UPASAMA, 2022). Em 2010, a empresa lançou a *Marvel Store*, permitindo que os clientes comprassem diretamente produtos da *Marvel*, incluindo quadrinhos físicos e digitais, colecionáveis, roupas e acessórios (GLOBALDATA, 2021). O *site* oficial da *Marvel* serve como uma plataforma centralizada para os fãs acessarem conteúdos exclusivos, notícias, informações sobre eventos e produtos (MARVEL, 2024), além de oferecer serviços como assinaturas de quadrinhos e acesso a conteúdo digital por meio da *Marvel Unlimited* (2024). O *e-shop* da *Marvel* proporciona uma experiência de compra conveniente e segura, permitindo que os clientes adquiram produtos autênticos da marca com facilidade, diretamente do fabricante. Esses canais diretos são essenciais para a *Marvel* construir relacionamentos diretos com os clientes, oferecer uma experiência personalizada de compra e maximizar suas margens de lucro.

#### 3.2.3.4 Distribuição Indireta

Tópicos agrupados:

- Hudakova e Misun (2013): Indireto (redes de distribuição parceiras).
- Upasama (2022): Supermercado; Loja de jornais; Mercados.

Refere-se à distribuição por meio de parceiros e pontos de venda físicos. Essas parcerias permitem que os produtos da *Marvel*, como quadrinhos, filmes, brinquedos e produtos licenciados, alcancem uma ampla gama de pontos de venda físicos e *online* em todo o mundo (HUDAKOVA e MISUN, 2013; UPASAMA, 2022). Por exemplo, a *Target* e a *ASDA* (através de sua linha *George*), oferecem uma coleção variada de produtos da *Marvel*, incluindo brinquedos e roupas, garantindo que os fãs possam encontrar uma variedade de mercadorias com seus personagens favoritos diretamente nas lojas e *online* (TARGET, 2024; ASDA, 2024).

#### 3.2.3.5 Aplicativos e Jogos

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Aplicativo, jogo, diversas máquinas de jogos.

Silrapanit (2022) caracteriza aplicativos e jogos como canais importantes de distribuição digital interativa para a *Marvel*. A empresa lançou diversos jogos populares, que permitem aos jogadores assumir o papel de seus super-heróis favoritos em múltiplas aventuras (DURAN, 2017).

Além disso, a empresa desenvolve aplicativos que oferecem conteúdo exclusivo, atualizações sobre lançamentos, e experiências interativas que mantêm os usuários engajados com a marca. Através desses canais, a *Marvel* consegue alcançar um público mais jovem e tecnicamente adepto, ampliando seu alcance e fortalecendo sua presença no mercado de entretenimento digital (SILRAPANIT, 2022).

### 3.2.3.6 Mídia e Influenciadores

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Várias notícias; atores, *YouTubers* e vários revisores.

Silrapanit (2022) destaca o uso estratégico de mídia e influenciadores como canais cruciais para a promoção e alcance do público. A *Marvel* utiliza redes sociais como um dos meios para interagir com o público, empregando atores, *YouTubers* e revisores para amplificar a divulgação de seus conteúdos. A criação da *Marvel New Media* em 2017 exemplifica essa abordagem, explorando formas inovadoras de contar histórias interativas através do *site* da empresa, *podcasts* e *web séries* (CAMACHO, 2023).

Esses canais permitem à *Marvel* alcançar uma audiência ampla e diversificada, aproveitando a popularidade dos influenciadores e as plataformas de mídia social para gerar engajamento. A colaboração com influenciadores e a cobertura constante na mídia ajudam a manter a marca relevante e visível, atraindo novos fãs e mantendo o interesse dos existentes (SILRAPANIT, 2022).

### 3.2.4 Relacionamento com os clientes

Segundo o estudo de Dornelas (2023), neste ponto, deve-se refletir sobre o método a ser empregado para manter a fidelidade dos clientes já conquistados, bem como alcançar novos, mantendo-os valorizados e especiais. Algumas perguntas a serem respondidas são:

1. Quais serão os meios de comunicação com os seus clientes?
2. Como será feita essa abordagem?
3. Como serão coletados os *feedbacks*?

O relacionamento com os clientes é uma parte relevante da estratégia da *Marvel Entertainment*, pois a empresa visa engajar e fidelizar seu amplo público-alvo, composto por fãs apaixonados e consumidores de diversas faixas etárias e interesses. Para isso, a *Marvel* adota diversas abordagens para construir e fortalecer seus relacionamentos com os clientes,

visando oferecer experiências significativas e personalizadas. A seguir, são destacados alguns aspectos importantes do relacionamento com os clientes da *Marvel*:

#### 3.2.4.1 *Easter Eggs* e Cenas Pós-Crédito

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): *Easter eggs*, cena pós-crédito final; conectando as histórias de cada personagem; união de personagens.

Conforme destacado por Silrapanit (2022), os *easter eggs* e cenas pós-crédito são elementos fundamentais para o relacionamento da *Marvel* com seus clientes. Essas práticas criam engajamento e expectativa contínua entre os fãs, mantendo o interesse e a conexão com a narrativa expandida.

Os *easter eggs* e cenas pós-créditos são cuidadosamente planejados para conectar as histórias de diferentes personagens, como visto na cena pós-crédito de “Homem de Ferro”, que introduziu a ideia de formar os Vingadores (SILRAPANIT, 2022). Esta abordagem “conecte os pontos” do modelo de negócios da *Marvel*, a diferencia de concorrentes que tentaram, mas falharam em criar uma narrativa coesa entre vários heróis.

Ao incluir esses elementos, a *Marvel* não apenas promove seus futuros lançamentos, mas também cria um vínculo emocional entre os fãs e os personagens, incentivando discussões e teorias sobre o universo cinematográfico (SILRAPANIT, 2022).

#### 3.2.4.2 Redes Sociais e Criadores de Conteúdo

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Rede social, revisor, criador de conteúdo.
- Hudakova e Misun (2013): Comunidades (a empresa organiza e estimula a criação de comunidades de usuários e fãs através de seu próprio *site*).
- Upasama (2022): Manter discussões com clientes.

Mencionado por todos os autores, esses tópicos se referem ao uso das redes sociais pela empresa para engajar e aproximar os clientes por meio de plataformas digitais (SILRAPANIT, 2022; HUDAKOVA e MISUN, 2013; UPASAMA, 2022). Utilizando plataformas como *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* e *TikTok*, a empresa interage diretamente com seus fãs, compartilhando conteúdo exclusivo, *trailers* de filmes, notícias sobre lançamentos de quadrinhos e séries de televisão, além de promover concursos e eventos especiais (SENTANCE, 2023).

Em março de 2023, a *Marvel* alcançou um total combinado de 285 milhões de seguidores nessas quatro plataformas principais, enquanto também mantém presença oficial em outras redes sociais e no *YouTube* (SENTANCE, 2023). Segundo Adri Cowan, diretora-executiva de mídia social da empresa, a estratégia da *Marvel* não se concentra apenas na aquisição de seguidores, mas em manter seus seguidores orgânicos alimentados com conteúdo, entretenimento e notícias (SENTANCE, 2023). O conteúdo de entretenimento ou estilo de vida mostra aos fãs como incorporar a *Marvel* em seu cotidiano, enquanto o conteúdo de engajamento aproveita as tendências atuais, memes e desafios de mídia social para manter a marca *Marvel* na mente dos fãs e promover a interatividade (SENTANCE, 2023). As contas dos Vingadores e da *Marvel Studios* são dedicadas ao UCM, enquanto a conta principal da *Marvel* reúne todos os fãs, postando sobre tudo na franquia, de quadrinhos a filmes e jogos (FIDAN, 2021).

#### 3.2.4.3 Contato com o Público

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Equipe de elenco; atores e espectadores; diversos *souvenirs*; várias atividades sociais.

Citado apenas por Silrapanit (2022), refere-se à interação física e eventos. A empresa participa ativamente de grandes eventos de cultura *pop*, como a *Comic Con International* em *San Diego*, a *New York Comic Con* e a *D23 Expo* da *Disney* (WATSON, 2022; MCMILLAN, 2022). Nessas ocasiões, a *Marvel* oferece aos fãs a oportunidade de participar de painéis com os criadores de conteúdo e sessões de autógrafos com artistas e atores, além de apresentações exclusivas de *trailers* e novidades, como o primeiro *trailer* de “Lobisomem na Noite” revelado na *D23 Expo* (SABBAGA, 2022). Esses eventos buscam proporcionar uma experiência pessoal aos fãs, fortalecendo os laços emocionais com a marca, como visto no retorno do *Marvel Studios* ao *Hall H* da *San Diego Comic Con*, que incluiu *trailers*, anúncios e aparições no elenco (MCMILLAN, 2022).

Além disso, a interação entre a equipe de elenco e os fãs é um elemento de destaque no relacionamento da *Marvel* com seu público, conforme apresenta Silrapanit (2022). A escolha cuidadosa do elenco impacta significativamente a recepção dos filmes, fortalecendo a conexão emocional entre os personagens e os espectadores. Por exemplo, a escolha de Robert Downey Jr. como Tony Stark em “Homem de Ferro” foi decisiva. Embora inicialmente menos



conhecido, sua interpretação icônica do personagem ajudou a estabelecer uma forte base de fãs e assegurou o sucesso contínuo da franquia (SILRAPANIT, 2022).

#### 3.2.4.4 Autosserviço

Tópicos agrupados:

- Hudakova e Misun (2013): Autosserviço.

Apresentado por Hudakova e Misun (2013), o autosserviço é um componente chave no relacionamento da *Marvel* com seus clientes. A empresa fornece os recursos necessários para os clientes satisfazerem suas próprias necessidades, seja através de parceiros ou diretamente pelo *site* da *Marvel*.

Por exemplo, leitores de quadrinhos e jogadores de *videogame* podem adquirir produtos e acessar conteúdos de forma independente, seja comprando em lojas parceiras ou no *site* da *Marvel*. Esse modelo permite um relacionamento eficiente e autônomo, onde o foco é facilitar o acesso e a compra dos produtos desejados (HUDAKOVA e MISUN, 2013).

O mesmo se aplica aos espectadores de filmes e clientes da loja *online*, que preferem a conveniência do autosserviço para adquirir itens como brinquedos, figuras e roupas. Essa abordagem não só simplifica a experiência do cliente, mas também amplia o alcance da *Marvel*, atendendo a diversas preferências de consumo com eficiência (HUDAKOVA e MISUN, 2013).

#### 3.2.4.5 Assistência Pessoal

Tópicos agrupados:

- Hudakova e Misun (2013): Assistência pessoal.

A *Marvel* estabelece relacionamentos com seus licenciados através de assistência pessoal. Conforme destacado por Hudakova e Misun (2013), isso significa que os licenciados, geralmente empresas comerciais interessadas em adquirir direitos para a reprodução de obras da *Marvel*, comunicam-se diretamente com um representante da empresa. Esse representante auxilia no fechamento de acordos de compra de licença, garantindo um processo de negociação mais eficiente e personalizado (HUDAKOVA e MISUN, 2013).

Essa abordagem permite que a *Marvel* mantenha um controle mais direto e personalizado sobre seus acordos de licenciamento, assegurando que as necessidades dos licenciados sejam atendidas de maneira eficaz, enquanto protege a integridade e os interesses da marca.

### 3.2.5 Atividades Principais

No entendimento de Dornellas (2023), as atividades principais são aquelas essenciais para que a proposta de valor seja concretizada. No caso da produção de um produto, correspondem às atividades essenciais para que essa produção ocorra.

As atividades-chave da *Marvel Entertainment* são fundamentais para a execução bem-sucedida de seu modelo de negócios e para a entrega de valor aos clientes. Essas atividades estão alinhadas com a missão da empresa de criar e promover narrativas envolventes e inspiradoras no universo *Marvel*. A seguir, são destacadas algumas das principais atividades-chave da *Marvel*:

#### 3.2.5.1 Criação e Produção de Conteúdo

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Criação de todos os tipos de conteúdo; pensamento de história de conteúdo.
- Hudakova e Misun (2013): Produção (quadrinhos, filmes, brinquedos).
- Upasama (2022): Produção de histórias em quadrinhos.

Todos mencionam a criação e produção de diferentes tipos de conteúdo como quadrinhos e filmes (SILRAPANIT, 2022; HUDAKOVA e MISUN, 2013; UPASAMA, 2022). Por meio de seus estúdios de criação, escritores, artistas e equipes de produção, a *Marvel* desenvolve narrativas envolventes, personagens cativantes e produtos de alta qualidade lançados regularmente para seus consumidores (GLOBALDATA, 2021). Essa atividade é essencial para manter o interesse e o engajamento dos fãs, além de alimentar outras áreas de negócios, como *merchandising* e entretenimento audiovisual. Sem essas atividades, o modelo de negócios da empresa não poderia funcionar. Essas atividades são primárias, enquanto existem também atividades de apoio.

#### 3.2.5.2 Marketing e Venda de Conteúdo

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): *Marketing* e venda de direitos de conteúdo.
- Hudakova e Misun (2013): *Marketing* (gestão de marca).
- Upasama (2022): *Marketing* e venda de histórias em quadrinhos.

Refere-se a diferentes aspectos de *marketing* e venda, importante para a visibilidade e receita, como mencionado por todos os autores (SILRAPANIT, 2022; HUDAKOVA e MISUN, 2013; UPASAMA, 2022). A *Marvel* desfruta de uma forte identidade de marca, que lhe proporciona uma vantagem sobre seus concorrentes, ao mesmo tempo que atrai e retém uma base de clientes fiéis (GLOBALDATA, 2021). Isso inclui campanhas publicitárias, estratégias de promoção, participação em eventos, parcerias de *co-branding* e atividades de engajamento nas redes sociais. Tornou-se uma parte tão importante dos negócios da *Marvel* que, no último ano, a empresa reestruturou completamente como trabalha com as marcas, consolidando oportunidades de *marketing* de filmes, televisão e publicações sob a divisão de Parcerias Globais (BEER, 2017). A *Marvel* busca aumentar constantemente a conscientização sobre suas franquias, criar vínculos emocionais com os fãs e manter a relevância de suas marcas em um ambiente competitivo.

### 3.2.5.3 Pesquisa e Desenvolvimento

Tópicos agrupados:

- Hudakova e Misun (2013): Pesquisa e desenvolvimento (novas tendências).
- Upasama (2022): Explorar tendências sobre o mundo dos desenhos animados que os clientes gostam.

A pesquisa e desenvolvimento (P&D) desempenham um papel importante nas atividades principais da *Marvel Entertainment*, permitindo à empresa adaptar-se continuamente às mudanças do mercado e às novas tecnologias (HUDAKOVA e MISUN, 2013; UPASAMA, 2022). Hudakova e Misun (2013) enfatizam a importância de explorar novas tendências e ideias bem-sucedidas para manter a relevância e o engajamento com os consumidores.

De acordo com Upasama (2022), a *Marvel* investe na exploração de tendências relacionadas ao mundo dos desenhos animados e filmes, garantindo que suas produções atendam às expectativas e preferências dos clientes. O avanço da tecnologia é um fator crítico nesse processo, com a empresa produzindo filmes e jogos que proporcionam experiências inovadoras e imersivas. A criação de animações mais realistas e a introdução de novos produtos, como filmes em *3D*, são exemplos de como a *Marvel* utiliza a P&D para se manter competitiva e relevante no mercado.

Essas iniciativas de P&D permitem à *Marvel* não apenas acompanhar as mudanças tecnológicas, mas também antecipar as tendências do mercado, assegurando que seus

produtos continuem a ressoar com os consumidores e se destacando em um cenário de entretenimento em constante evolução (HUDAKOVA e MISUN, 2013).

#### 3.2.5.4 Gestão de Custos e Riscos

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Gestão de custos e riscos.

A gestão de custos e riscos é uma atividade essencial para a viabilidade financeira da *Marvel Entertainment* (SILRAPANIT, 2022). Conforme evidenciado pelo autor, a empresa enfrentou desafios significativos relacionados ao financiamento e à produção econômica de seus filmes. Inicialmente, a *Marvel* não possuía recursos financeiros suficientes para produzir seus próprios filmes, mas utilizou heróis como Thor e Capitão América como garantia para obter o financiamento necessário.

Para garantir a sustentabilidade financeira e minimizar os riscos, a *Marvel* adotou várias estratégias inteligentes. A escolha de personagens cativantes baseados em pesquisas com crianças ajudou a garantir que os filmes tivessem um apelo amplo. Além disso, a empresa assinou contratos de longo prazo com atores relativamente desconhecidos, o que ajudou a controlar os custos de produção. Esta abordagem permitiu à *Marvel* criar filmes de forma econômica e inovadora, garantindo o sucesso financeiro (SILRAPANIT, 2022).

A importância da gestão de custos e riscos também se reflete na seleção de diretores e na estrutura dos filmes. Diretores experientes foram escolhidos para definir o tom e a narrativa dos filmes, alavancando o sucesso da franquia. A *Marvel* conseguiu transformar personagens complexos e suas histórias em narrativas cativantes que atraíram o público, garantindo assim uma receita consistente e significativa (SILRAPANIT, 2022).

Por fim, a estrutura integrada dos filmes, onde cada lançamento segue a linha do tempo dos Vingadores, mantém o público engajado e garante que todos os filmes sejam assistidos, mesmo aqueles com heróis menos populares. Este modelo de negócios, conforme mencionado por Silrapanit (2022), assegurou que nenhum filme da *Marvel* fosse um fracasso, resultando em uma receita anual robusta e previsível.

#### 3.2.5.5 Gerenciamento de Direitos Autorais

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Gerenciamento de direitos autorais.

De acordo com Silrapanit (2022), este tópico é uma atividade importante para proteção de propriedade intelectual da empresa. Conhecida como a “Casa das Ideias”, a *Marvel* realiza uma gestão cuidadosa de sua vasta propriedade intelectual, que inclui personagens, histórias e marcas icônicas. A *Marvel Worldwide, Inc.* é responsável por criar conteúdo para quadrinhos que se tornam propriedade intelectual da controladora, *Marvel Entertainment LLC*. Isso envolve a proteção legal dos direitos autorais e marcas registradas, a negociação de licenças e acordos de uso com terceiros, e a implementação de estratégias para maximizar o valor de suas propriedades em diferentes plataformas e mercados (VINCENT, 2014). A gestão eficaz da propriedade intelectual garante a integridade das criações da *Marvel* e gera receitas por meio de acordos de licenciamento e *merchandising*, utilizando esses personagens e histórias tanto em seus próprios filmes quanto os licenciando para outros fornecedores, como redes de televisão (VINCENT, 2014).

### 3.2.5.6 Criação de Novos Modelos de Negócios

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Criação de novos modelos de negócios.

A criação de novos modelos de negócios é uma atividade principal para a *Marvel Entertainment*, permitindo a evolução e sustentabilidade da empresa. De acordo com Silrapanit (2022), a *Marvel* começou com mídia impressa, especificamente quadrinhos de heróis, e expandiu seu modelo de negócios a partir desse ponto inicial. A criação de diversos heróis foi uma estratégia para reduzir riscos e aumentar as vendas, tanto dos quadrinhos quanto dos produtos derivados.

A *Marvel* enfrentou desafios ao mudar para um modelo de negócios especulativo, que inicialmente levou a empresa à falência. No entanto, a empresa conseguiu se reerguer ao diversificar riscos e vender ativos não essenciais, permitindo que especialistas gerissem essas áreas enquanto focavam em seus pontos fortes. Esta estratégia de delegação permitiu que a *Marvel* se concentrasse no sucesso de seu núcleo de negócios (SILRAPANIT, 2022).

Uma das inovações mais significativas foi a transição para a produção de seus próprios filmes, utilizando seus heróis como principal recurso. A criação de um universo cinematográfico interconectado, onde personagens e histórias se cruzam, tornou-se um ponto forte e garantiu o sucesso contínuo da *Marvel*. Esta abordagem não só diversificou as fontes de receita, mas também aumentou o engajamento do público, mantendo o interesse através de narrativas integradas (SILRAPANIT, 2022).

A inovação estratégica, conforme enfatizado por Silrapanit (2022), foi essencial para a evolução da *Marvel*. A empresa conseguiu transformar suas operações e modelos de negócios para se adaptar às mudanças do mercado e às novas oportunidades, assegurando sua posição como um líder na indústria do entretenimento.

#### 3.2.5.7 Encontrar e Manter Alianças

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Encontrar e manter alianças.

Na visão de Silrapanit (2022), encontrar e manter alianças estratégicas é uma atividade chave para a *Marvel Entertainment*, permitindo a colaboração e a expansão contínua da empresa.

Um dos pontos de virada mais significativos para a *Marvel* foi a aquisição pela *Disney*, que percebeu o potencial dos filmes e do acervo de personagens da *Marvel*. A compra de 100% da *Marvel* pela *Disney* mudou o destino da empresa, fazendo com que o preço das ações subisse de menos de 2 USD para mais de 35 USD, demonstrando a confiança do mercado na sinergia entre as duas empresas.

Além disso, a colaboração entre a *Marvel* e a *Sony* para trazer o Homem-Aranha de volta ao universo cinematográfico da *Marvel* é um exemplo de como manter alianças pode gerar benefícios mútuos. Embora a *Sony* financie os filmes do Homem-Aranha, a *Marvel* assume a produção, enriquecendo o universo dos Vingadores e aumentando a empolgação dos fãs. Essa parceria resultou no filme “Homem-Aranha: De Volta ao Lar,” que marcou o retorno do personagem à *Marvel* e adicionou uma dimensão mais completa aos filmes dos Vingadores.

Essas alianças estratégicas não só ampliaram o alcance da *Marvel*, mas também reforçaram sua posição no mercado global de entretenimento, mostrando que parcerias bem-sucedidas podem ser vitais para o crescimento e a inovação contínuos da empresa.

#### 3.2.5.8 Distribuição de Produtos

Tópicos agrupados:

- Upasama (2022): Distribuir histórias em quadrinhos para lojas.

A *Marvel Entertainment*, conforme discutido por Upasama (2022), realiza uma distribuição estratégica de seus produtos, especialmente os quadrinhos, para garantir sua ampla disponibilidade e maximizar seu impacto no mercado. Segundo o autor, a *Marvel*

estabeleceu parcerias cruciais com gráficas e outras empresas para facilitar a produção e a distribuição eficiente de seus quadrinhos. Essas colaborações garantem a qualidade do produto final e otimizam a logística global, assegurando que os quadrinhos estejam acessíveis aos fãs em todo o mundo.

### 3.2.6 Recursos Principais

Os recursos principais, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), são aqueles essenciais para respeitar a proposta de valor. Trata-se de todos os recursos que permitem que uma empresa funcione, como recursos humanos, recursos financeiros e recursos físicos, como computadores e máquinas.

Perguntas interessantes neste tópico são:

1. Quais e quantas pessoas são necessárias para o negócio funcionar?
2. Quais são os recursos físicos necessários?
3. Quais os recursos financeiros?

Os recursos principais da *Marvel Entertainment* são os elementos essenciais que impulsionam suas operações e permitem a entrega de valor aos clientes. Esses recursos são fundamentais para a execução eficaz de seu modelo de negócios e para manter sua posição como uma das principais empresas de entretenimento do mundo. A seguir, são destacados alguns dos recursos principais da *Marvel*:

#### 3.2.6.1 Banco de Dados de Personagens

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Existem muitos e diversos heróis; histórias incluindo desenhos animados, séries e filmes.
- Hudakova e Misun (2013): Banco de dados de personagens de quadrinhos.

Estes tópicos se referem a quantidade e diversidade de personagens que alimentam histórias e conteúdo variado (SILRAPANIT, 2022; HUDAKOVA e MISUN, 2013). A empresa possui uma biblioteca proprietária de mais de 8.000 personagens animados fictícios apresentados em uma variedade de mídias ao longo de 75 anos (GLOBALDATA, 2021). Esses personagens incluem os mundialmente famosos Homem-Aranha, Homem de Ferro, Thor, Os Vingadores, Motoqueiro Fantasma, Capitão América, O Quarteto Fantástico, O Incrível Hulk, X-Men (incluindo Wolverine), Blade, Demolidor, O Justiceiro, Namor, Nick Fury, Surfista Prateado e Homem-Formiga, entre outros. Esse conhecimento acumulado sobre

seus personagens permite à *Marvel* criar narrativas complexas e envolventes, explorando a interconectividade entre diferentes histórias e personagens. Esse banco de dados mantém a autenticidade e coesão do universo *Marvel*, além de possibilitar a expansão e adaptação de suas propriedades em diversas mídias e plataformas.

### 3.2.6.2 Marca e Direitos Autorais

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Reputação e imagem; marca e vários direitos autorais.
- Hudakova e Misun (2013): Marca.
- Upasama (2022): *Royalties*.

Todos se referem ao valor intangível da marca e seus direitos, importantes para a valorização da empresa e proteção legal (SILRAPANIT, 2022; HUDAKOVA e MISUN, 2013; UPASAMA, 2022). A *Marvel* desfruta de uma forte identidade de marca, que lhe proporciona uma vantagem sobre seus concorrentes, ao mesmo tempo que atrai e retém uma base de clientes fiéis (GLOBALDATA, 2021). Ao longo dos anos, a empresa construiu uma reputação sólida como uma das principais editoras de quadrinhos e produtoras de entretenimento do mundo. Sua marca é associada a narrativas envolventes, personagens icônicos e uma rica mitologia que ressoa com fãs de todas as idades e origens. Tornou-se uma parte tão importante dos negócios da *Marvel* que, em 2016, a empresa reestruturou completamente como trabalha com as marcas, colocando todas as oportunidades de *marketing* de filmes, televisão e publicações sob uma divisão em Parcerias Globais (BEER, 2017). Além disso, a marca *Marvel* é sinônimo de qualidade, inovação e diversão, contribuindo para sua posição dominante no mercado de entretenimento. Seu forte reconhecimento é resultado de mais de cinquenta anos de atuação no setor, tornando-se uma das empresas de entretenimento baseadas em personagens mais proeminentes do mundo (GLOBALDATA, 2021). Os clientes a conhecem bem, o que traz à empresa uma série de vantagens competitivas, e personagens de quadrinhos como o Homem-Aranha e o Homem de Ferro se tornaram marcas conhecidas por várias gerações.

### 3.2.6.3 Fluxo de Caixa

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Fluxo de caixa empresarial.



Segundo Silrapanit (2022), o fluxo de caixa desempenha um papel fundamental na trajetória da *Marvel Entertainment* como um recurso estratégico essencial. Em seus estágios iniciais, antes de alcançar o sucesso global, a *Marvel* enfrentou desafios financeiros significativos que a levaram à beira da falência. Para mitigar esses problemas, a empresa adotou medidas decisivas, incluindo a venda dos direitos de seus icônicos super-heróis para outros estúdios de cinema.

Essa estratégia gerou fluxo de caixa imediato e permitiu à *Marvel* reorganizar suas finanças, melhorando sua liquidez e capacidade de investimento. Ao focar na gestão eficaz do fluxo de caixa, a *Marvel* conseguiu superar suas dificuldades financeiras e estabelecer uma base sólida para reinvestir em suas propriedades intelectuais. Isso incluiu a expansão de seu universo cinematográfico e a criação de um vasto ecossistema de entretenimento que continua a atrair fãs em todo o mundo (SILRAPANIT, 2022).

Hoje, o fluxo de caixa não é apenas uma métrica financeira para a *Marvel*, mas sim um recurso estratégico que sustenta suas operações, impulsiona a inovação e apoia seu crescimento contínuo.

#### 3.2.6.4 Recursos Humanos

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Funcionários e equipes.
- Hudakova e Misun (2013): Recursos humanos.
- Upasama (2022): Funcionário; Escritor.

Todos mencionam a importância dos recursos humanos para a execução das atividades principais de operação e produção da empresa (SILRAPANIT, 2022; HUDAKOVA e MISUN, 2013; UPASAMA, 2022). Composta por editores, escritores, coloristas e letristas talentosos, a equipe criativa da *Marvel* é responsável por dar vida aos personagens e histórias que cativam milhões de fãs em todo o mundo (VINCENT, 2014). A competência, criatividade e paixão desses profissionais são fundamentais para o sucesso contínuo da *Marvel* na criação de conteúdo de alta qualidade e relevante para seu público.

#### 3.2.6.5 *Know-how* de Parceiros

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): *Disney*, Estúdio de Produção.
- Upasama (2022): Loja.

Na *Marvel Entertainment*, o uso estratégico do *know-how* de parceiros é essencial para executar tarefas que a empresa não possui capacidade interna de realizar, como destacado por Silrapanit (2022) e Upasama (2022). A parceria com a Disney exemplifica esse conceito, onde a *Marvel* se beneficia da *expertise* da *Disney* em distribuição global, *marketing* massivo e gestão de franquias. A aquisição pela *Disney* não apenas proporcionou capital substancial, mas também trouxe conhecimentos críticos em áreas como expansão de mercado e maximização de lucros através de múltiplos canais de distribuição.

Além disso, a *Marvel* colabora com diversos estúdios de produção para filmes, aproveitando seus conhecimentos técnicos avançados. Estes parceiros oferecem *expertise* em áreas como efeitos especiais, direção artística e tecnologia de filmagem, garantindo que cada produção cinematográfica da *Marvel* alcance os mais altos padrões de qualidade visual e narrativa.

No contexto comercial, a *Marvel* estabelece parcerias estratégicas com lojas e distribuidores para garantir a disponibilidade e o sucesso de seus produtos, como quadrinhos e itens colecionáveis. Estas parcerias ampliam o alcance global dos produtos da *Marvel* e agregam valor aos itens de coleção, aumentando sua atratividade para fãs e colecionadores em todo o mundo.

#### 3.2.6.6 Base de Fãs

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Base de fãs de cada herói.

A *Marvel Entertainment* reconhece sua base de fãs como um recurso principal para o engajamento contínuo e a venda de seus produtos, conforme sustentado por Silrapanit (2022). Desde seus primórdios nos quadrinhos, a *Marvel* adotou uma estratégia de criar múltiplos super-heróis para diversificar seu portfólio e cultivar uma base de fãs robusta e fiel. Cada herói, como o Capitão América, exemplifica como o sucesso pode gerar vendas contínuas e sustentáveis ao atrair inúmeros admiradores.

No entanto, como evidenciado por Silrapanit (2022), a *Marvel* enfrentou desafios significativos, especialmente durante períodos de declínio onde a falta de acessibilidade a revistas, brinquedos e colecionáveis afetou a expansão da base de fãs. Esses períodos turbulentos culminaram em crises financeiras, exigindo intervenção para revitalizar e fortalecer a conexão com seu público-alvo.

Ao adaptar seus heróis para filmes, a *Marvel* capitalizou seu vasto universo de personagens, conectando suas histórias de maneira coesa para fortalecer ainda mais sua base de fãs. Isso ampliou o apelo dos personagens, solidificando o vínculo emocional dos fãs com o universo cinematográfico da *Marvel*.

### 3.2.7 Parcerias Principais

Na visão de Osterwalder e Pigneur (2011), os parceiros auxiliam no funcionamento de um negócio. Nessa perspectiva, as parcerias podem surgir de várias formas como, por exemplo, com fornecedores e com outras empresas, para a terceirização ou divulgação.

É importante destacar que uma parceria não precisa se formar entre empresas que trabalham no mesmo setor.

As parcerias principais na estratégia de negócios da *Marvel Entertainment*, permitem que a empresa expanda seu alcance, acesse novos mercados e ofereça uma variedade de produtos e serviços aos seus clientes. A seguir, são destacadas algumas das parcerias principais da *Marvel*:

#### 3.2.7.1 Estúdios de Cinema e *Streaming*

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Estúdios de cinema: *Paramount*, *Sony*, *Universal*, *21st Century*; produtora de filmes; plataforma de *streaming*; compradores e distribuidores de filmes; cinema.
- Upasama (2022): Produtora de filmes e quadrinhos.

Dois autores mencionam estúdios e produtoras de filmes como importantes parceiros para a produção e distribuição de conteúdo audiovisual (SILRAPANIT, 2022; UPASAMA, 2022). A *Marvel* colabora com plataformas de *streaming*, serviços de vídeo sob demanda (VOD) e outras empresas de distribuição digital para disponibilizar seus filmes, séries de televisão e outros conteúdos para os consumidores em todo o mundo. Essas parcerias digitais ampliam o alcance da *Marvel* e proporcionam aos fãs acesso conveniente ao seu vasto catálogo de entretenimento.

Nessas parcerias colaborativas, a *Marvel* e seus associados trabalham juntos na produção e distribuição de filmes, compartilhando responsabilidades e recursos para maximizar o sucesso comercial. Como descrito por Provost (2024), a distribuição de filmes envolve o processo de licenciamento, no qual um contrato determina como o dinheiro será

dividido e por quanto tempo, podendo seguir modelos de leasing ou participação nos lucros. Assim, os filmes e quadrinhos produzidos pela *Marvel* chegam as salas de cinema e lojas especializadas.

Outra etapa da distribuição de filmes é o *marketing*, em que os distribuidores criam *trailers*, materiais de imprensa e outros conteúdos promocionais. Por fim, a entrega dos ativos hoje é comumente feita por Pacotes de Cinema Digital (DCPs), os quais são arquivos de alta resolução criptografados enviados aos cinemas (PROVOST, 2024).

### 3.2.7.2 Empresas Licenciadas

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Fábricas que produzem objetos e brinquedos; empresas que compram direitos para criar coisas ou imagens melhores.
- Hudakova e Misun (2013): Contrato estratégico com *Hasbro*.
- Upasama (2022): Empresas de brinquedos; especialista em TI/criador de jogos.

Como destacado por todos os autores, principalmente para a produção de brinquedos, a *Marvel* estabelece contratos de licenciamento para o uso de seus personagens e marca na criação de produtos derivados, expandindo a presença da *Marvel* em diferentes setores (SILRAPANIT, 2022; HUDAKOVA e MISUN, 2013; UPASAMA, 2022). A principal distinção para parceiros terceirizados, por exemplo, é que os licenciados atuam de forma independente, produzindo conteúdo sob contratos específicos para o uso dos personagens. Em 2012, a empresa celebrou um novo acordo de licenciamento com a *Lexibook*, concedendo-lhes direitos para projetar, fabricar e comercializar uma nova série de produtos eletrônicos do Homem-Aranha nos EUA e Canadá, que exemplifica a condição dos acordos desse tópico (GLOBALDATA, 2021).

Além disso, a empresa também firmou parcerias de longo prazo com redes de varejo e atacado para distribuição, mantendo um certo grau de controle sobre o que é feito com sua propriedade intelectual durante o período de locação. Embora atualmente fabrique alguns de seus próprios brinquedos, a *Marvel* possui um contrato estratégico com a *Hasbro* para a produção de brinquedos de alguns personagens de quadrinhos (GLOBALDATA, 2021). Adicionalmente, a *Marvel* fez parcerias significativas em outras áreas, como a colaboração com a *NetEase* em 2019 para criar conteúdo de entretenimento original baseado em histórias da *Marvel* (GLOBALDATA, 2021).

Outro exemplo importante de empresas licenciadas são os desenvolvedores de jogos. A *Marvel Games*, criada em 2009 como parte da *Disney Interactive*, é o núcleo utilizado para a promoção de *videogames* e o licenciamento de propriedades intelectuais da empresa para editores de videogames (CAMACHO, 2023). Essa divisão surgiu devido à grande demanda pelo uso dos personagens *Marvel* no universo dos jogos. Antes da criação da *Marvel Games*, essas questões eram geridas pela própria *Marvel Comics Group* e *Marvel Enterprises*. A criação dessa divisão especializada permitiu um foco maior e uma estratégia mais coesa para a inserção dos personagens da *Marvel* em jogos eletrônicos, resultando em parcerias com desenvolvedores de jogos que produzem conteúdos licenciados baseados nas histórias e personagens da *Marvel*.

### 3.2.7.3 Plataformas de Distribuição

Tópicos agrupados:

- Hudakova e Misun (2013): Redes de varejo e atacado para distribuição.

No contexto das parcerias principais da *Marvel Entertainment*, as plataformas de distribuição desempenham um papel vital, conforme destacado por Hudakova e Misun (2013). Essas parcerias estratégicas permitem que a *Marvel* alcance um público amplo e diversificado, garantindo que seus produtos estejam acessíveis em várias regiões e mercados.

Hudakova e Misun (2013) ressaltam a importância das redes de varejo e atacado para a distribuição dos produtos da *Marvel*. Anteriormente, a *Marvel* gerenciava essas atividades internamente por meio de suas subsidiárias. No entanto, a empresa evoluiu para deixar a distribuição de seus produtos nas mãos de parceiros especializados, estabelecendo relações de longo prazo com essas redes. Isso não só otimiza o processo de distribuição, mas também representa uma parceria estratégica entre empresas que não são concorrentes diretos, permitindo que a *Marvel* se concentre em suas competências principais enquanto confia na *expertise* dos parceiros de distribuição.

### 3.2.7.4 Terceirização em Outros Processos

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Terceirizar diversos processos produtivos; equipe de matéria-prima.
- Upasama (2022): Impressão.

No bloco de Parcerias Principais, a terceirização e o uso de especialistas são estratégias cruciais para a *Marvel Entertainment*, conforme destacado por Silrapanit (2022) e

Upasama (2022). A *Marvel* recorre a parceiros especializados para otimizar diversos processos produtivos, garantindo a alta qualidade e eficiência de suas produções.

Silrapanit (2022) menciona que a *Marvel* terceiriza grande parte de seus efeitos visuais para estúdios especializados ao redor do mundo. Exemplos notáveis desse tipo de colaboração incluem a *Industrial Light & Magic* (ILM), que trabalha com a *Marvel* desde os primeiros lançamentos até produções mais recentes; a *Wētā FX*, renomada por sua inovação criativa em *VFX* e animação; a *Monsters Aliens Robots Zombies* (MARZ), uma empresa de efeitos visuais de Toronto, utiliza inteligência artificial para fornecer efeitos visuais de alta qualidade nos orçamentos de televisão; dentre outras. Essas equipes dedicadas de supervisores e produtores de efeitos visuais asseguram que cada produção atenda aos altos padrões visuais esperados pelos fãs.

Upasama (2022) também destaca a importância dessas parcerias especializadas com as gráficas para impressão de qualidade dos quadrinhos, ressaltando como a *Marvel* otimiza seus processos ao terceirizar para empresas com *know-how* específico.

Ao terceirizar processos críticos e colaborar com especialistas, a *Marvel* garante a excelência de suas produções, mantendo-se competitiva no mercado global de entretenimento.

### 3.2.7.5 *Joint Ventures* e Investidores

Tópicos agrupados:

- Hudakova e Misun (2013): *Joint Ventures*.
- Upasama (2022): Investidores.

Ambos se referem a formas de investimento e colaboração estratégica, em que a *Marvel* tem participação na criação de conteúdo (HUDAKOVA e MISUN, 2013; UPASAMA, 2022). Em 2004, a empresa e a *Sony Pictures* firmaram uma *joint venture* chamada *Spider-Man Merchandising, L.P.*, visando produzir produtos originais relacionados ao filme Homem-Aranha (GLOBALDATA, 2021). Como subsidiária da *The Walt Disney Company*, a *Marvel* também capitaliza o valor global da marca *Disney* e suas colaborações estratégicas, beneficiando-se da capacidade financeira e presença operacional da *Disney*, que abrange uma ampla variedade de soluções empresariais de mídia e entretenimento familiar (GLOBALDATA, 2021).

### 3.2.8 Fontes de Receita

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), neste ponto é necessário estabelecer como o negócio ganhará dinheiro, determinando como o cliente pagará pelo produto e quanto será cobrado. É fundamental que este valor seja condizente com o público estabelecido.

Após a realização da análise sobre a Estrutura de custos, essa área deve ser revisada, para manter uma coerência.

Perguntas relevantes:

1. Como será feita a cobrança?
2. Qual será o valor cobrado, a princípio?

A *Marvel Entertainment*, uma subsidiária da *Walt Disney Company*, opera em um modelo de negócios diversificado, que abrange várias fontes de receita. Essas fontes de receita são essenciais para impulsionar o crescimento financeiro e sustentar as operações da empresa. A seguir, são destacadas algumas das principais fontes de receita da *Marvel*:

#### 3.2.8.1 Renda de Cinema

Tópicos agrupados:

Silrapanit (2022): Receitas provenientes da venda de ingressos de cinema no mercado nacional e internacional; Renda proveniente da realização de filmes que se cruzam ou têm personagens unidos, como o Vingador; Renda proveniente de produção contratada e produção de filmes.

- Hudakova e Misun (2013): Filmes e séries.
- Upasama (2022): Venda de ingressos de cinema.

Ambos se referem a monetização dos filmes como uma importante fonte de receita. Os filmes da *Marvel* são lançados nos cinemas globalmente, gerando receita por meio da venda de ingressos, bilheteria e receitas de *merchandising* associadas aos lançamentos cinematográficos (SILRAPANIT, 2022; HUDAKOVA e MISUN, 2013; UPASAMA, 2022). Essa diversificação de canais de distribuição permite à *Marvel* maximizar suas receitas e alcançar um público amplo e diversificado em todo o mundo (GLOBALDATA, 2021).

Desde o início da sua jornada nos filmes, a *Marvel* tem tido sucesso financeiro, tanto antes, como após sua aquisição pela *Disney* em 2009 por US\$ 4,3 bilhões. Os resultados de bilheteria alcançados pela *Marvel* em 2014 colocaram o Universo Cinematográfico *Marvel* no topo do *ranking* como a franquia de filmes de maior bilheteria de todos os tempos, evidenciando o impacto positivo que esses filmes têm em suas receitas (VINCENT, 2014).

### 3.2.8.2 Venda de Conteúdo Digital e *Streaming*

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Receitas provenientes da venda de conteúdo através de diversos canais como aplicativo, *streaming*, etc.
- Hudakova e Misun (2013): Assinatura (quadrinhos digitais).
- Upasama (2022): Vendas de aplicativos de jogos.

Todos os autores abordam, de alguma forma, a venda de conteúdo digital como uma fonte de receita (SILRAPANIT, 2022; HUDAKOVA e MISUN, 2013; UPASAMA, 2022). A *Marvel* oferece assinaturas de quadrinhos digitais por meio de sua plataforma *Marvel Unlimited*, onde os assinantes têm acesso a milhares de títulos de quadrinhos por uma taxa mensal ou anual. Por uma taxa mensal de US\$ 9,99 ou uma taxa anual de US\$ 69,99 (ou US\$ 99,99 para *Marvel Unlimited Plus*), os assinantes podem desfrutar da vasta biblioteca digital de quadrinhos da *Marvel* em seus dispositivos móveis ou computadores. Esta iniciativa permite à empresa monetizar seu extenso catálogo de quadrinhos, proporcionando aos fãs uma maneira conveniente e acessível de consumir conteúdo digitalmente (MARVEL UNLIMITED, 2024; BUESING, 2021).

Essa fonte de receita recorrente complementa as vendas de quadrinhos impressos e representa uma maneira eficaz de a *Marvel* expandir seu alcance e engajar sua base de fãs. Embora não seja considerada uma concorrente direta das vendas impressas, a *Marvel Unlimited* oferece uma alternativa atraente para os consumidores que preferem consumir quadrinhos digitalmente, contribuindo assim para o aumento da receita da empresa (BUESING, 2015).

### 3.2.8.3 Venda de Itens e Produtos Derivados

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Receitas provenientes da venda de itens como brinquedos, cartões de heróis, livros e muito mais.
- Hudakova e Misun (2013): *E-shop* (brinquedos e produtos).

Este tópico se refere a venda de produtos derivados (SILRAPANIT, 2022; HUDAKOVA e MISUN, 2013). Isso inclui brinquedos, jogos, roupas, acessórios, colecionáveis e uma ampla gama de mercadorias licenciadas, como descrito pela GlobalData (2021), que menciona a venda de produtos em cinco grupos principais, incluindo brinquedos,



como bonecos de ação e conjuntos de brincar, roupas, como camisetas e acessórios, artigos para casa e colecionáveis, gerando uma fonte estável de receita para a empresa. A *Marvel* também se beneficia das perspectivas positivas do mercado de comércio eletrônico, que deve crescer significativamente nos próximos anos, conforme relatado pela GlobalData (2021). A rede de propriedades *online* da *Marvel* permite à empresa aproveitar o crescimento do setor de varejo *online* nos EUA, que tinha previsão para atingir US\$ 636,1 bilhões até 2023.

#### 3.2.8.4 Venda de Quadrinhos

Tópicos agrupados:

- Hudakova e Misun (2013): Venda de quadrinhos.
- Upasama (2022): Vendas de quadrinhos.

O negócio original da *Marvel*, a venda de quadrinhos, é uma importante fonte de receita da empresa (HUDAKOVA e MISUN, 2013; UPASAMA, 2022). A empresa desenvolve e publica histórias em quadrinhos e brochuras comerciais, sendo compilações de várias revistas previamente impressas e remontadas para narrar uma história completa (GLOBALDATA, 2021). Esses produtos são distribuídos por meio de três canais principais: lojas especializadas em quadrinhos não retornáveis, pontos de venda tradicionais (como livrarias e bancas de jornal) e vendas de assinaturas. No lado digital, o conteúdo é produzido em formato digital e distribuído através do próprio aplicativo da *Marvel*, *comiXology* ou outros serviços (VINCENT, 2014). As vendas de quadrinhos geram receita por meio da venda direta para os consumidores, assinaturas, vendas de edições físicas e digitais, bem como através de acordos de licenciamento para tradução e distribuição internacional. Além disso, os clientes pagam adiantado, com os varejistas estimando as vendas e fazendo os pedidos de acordo, enquanto os quadrinhos tendem a ser vendidos entre US\$ 2,99 e US\$ 3,99 por edição, com o preço permanecendo consistente entre as cópias digitais e impressas (VINCENT, 2014).

#### 3.2.8.5 Licenciamento e Direitos Autorais

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Renda proveniente da venda de direitos autorais para a fabricação de diversos itens; receita proveniente de licenças originais que vendem super-heróis para empresas, como o Homem-Aranha para a *Sony*.
- Hudakova e Misun (2013): Licenças.

Ambos se referem a receita proveniente dos contratos para licenciamento de suas propriedades intelectuais e marca da empresa. Por exemplo, a *Marvel* assinou um acordo de licenciamento exclusivo com a *THQ Inc.* para criar *videogames* baseados na franquia *Marvel Super Hero Squad*, voltada para crianças (GLOBALDATA, 2021). Além disso, a *Marvel* também firmou um acordo com a *Huffy Corporation* para produzir produtos para cinco de suas propriedades populares (GLOBALDATA, 2021). Essa fonte de receita é uma parte essencial do modelo de negócios da *Marvel*, permitindo-lhe expandir sua presença e alcançar novos públicos em todo o mundo. A *Marvel* também licencia seus personagens para uso em shopping centers, parques temáticos, restaurantes e eventos especiais, diversificando ainda mais suas fontes de receita (GLOBALDATA, 2021).

### 3.2.9 Estrutura de Custos

Osterwalder e Pigneur (2011) recomendam que, nesta etapa, seja realizada uma análise dos custos associados ao funcionamento do negócio. É necessário considerar todos os custos, como conta de luz, embalagem, transporte e subcontratação.

As atividades principais e os recursos principais descritos anteriormente devem ser considerados.

Possíveis dúvidas:

1. Quais são os gastos com a produção?
2. Quais são os gastos com as embalagens?
3. Quais são os gastos com o transporte?
4. Quais são os custos fixos?
5. Quais os custos com funcionários?

A *Marvel Entertainment* opera em uma indústria altamente competitiva e dinâmica, enfrentando uma série de desafios e custos associados à produção e distribuição de conteúdo de entretenimento. A estrutura de custos da *Marvel* pode ser categorizada em várias áreas-chave:

#### 3.2.9.1 Custo de Criação e Produção de Conteúdo

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Custo de criação de conteúdos diversos como filmes, desenhos animados, séries, jogos, entre outros.
- Upasama (2022): Custo de produção.

No bloco de Estrutura de Custos, a criação e produção de conteúdo são componentes significativos para a *Marvel Entertainment*, conforme destacado por Silrapanit (2022) e Upasama (2022). Os custos associados ao desenvolvimento de novos conteúdos, como filmes, desenhos animados, séries e jogos, representam uma parte substancial das despesas da empresa.

Silrapanit (2022) observa que a *Marvel* enfrenta elevados custos na criação de diversos conteúdos, desde filmes até séries de televisão. A produção de cada filme ou série exige investimentos significativos em várias etapas, incluindo roteirização, filmagem, efeitos visuais e pós-produção. Esses custos são necessários para garantir que cada produto atenda aos altos padrões de qualidade que os fãs esperam do universo *Marvel*.

Upasama (2022) complementa essa visão ao mencionar os custos de produção. A *Marvel* fez parcerias com várias empresas de produção para auxiliar na criação de quadrinhos, filmes e jogos. Desde 2008, essas parcerias se expandiram, permitindo que a *Marvel* lançasse uma ampla gama de produtos de entretenimento. Atualmente, a *Marvel* continua a investir em novas tecnologias e plataformas para disponibilizar seus quadrinhos *online*, o que também envolve custos significativos de desenvolvimento e manutenção.

Esses investimentos são essenciais para manter a relevância e a competitividade da *Marvel* no mercado de entretenimento global.

### 3.2.9.2 Custos de *Marketing* e Gestão de Marca

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Custos operacionais, gestão e *marketing*; custo de construção de imagem, atividades sociais e muito mais.
- Hudakova e Misun (2013): *Marketing* (gestão de marca).
- Upasama (2022): Custos de *marketing*.

Todos os autores citam aos custos relacionados a promoção e gestão da imagem da *Marvel* (SILRAPANIT, 2022; HUDAKOVA e MISUN, 2013; UPASAMA, 2022). Os custos associados ao *marketing* incluem despesas com publicidade em diversas mídias, como televisão, cinema, mídia digital e impressa, bem como campanhas de *marketing* em redes sociais e plataformas *online*. Além disso, a empresa realiza eventos promocionais, convenções de fãs e lançamentos especiais para aumentar a conscientização sobre seus produtos e fortalecer o engajamento do público. A *Marvel* desfruta de uma forte identidade de marca, que lhe proporciona uma vantagem sobre seus concorrentes, ao mesmo tempo que atrai e

retêm uma base de clientes fiéis. O investimento contínuo em *marketing* é essencial para manter a relevância da marca *Marvel*, atrair novos públicos e sustentar o crescimento dos negócios a longo prazo (GLOBALDATA, 2021).

### 3.2.9.3 Custos de Pesquisa e Desenvolvimento

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Custo de pesquisa e criação de novos modelos de negócios.
- Hudakova e Misun (2013): Pesquisa e desenvolvimento (novas tendências).

Custo importante para a inovação e desenvolvimento de novos produtos e modelos de negócios (SILRAPANIT, 2022; HUDAKOVA e MISUN, 2013), a *Marvel Entertainment* dedica recursos significativos à pesquisa e desenvolvimento para identificar e explorar novas tendências no mercado de entretenimento (GLOBALDATA, 2021). Esses custos incluem investimentos em equipes de pesquisa, desenvolvimento de conceitos, prototipagem e testes de mercado. A posição da *Marvel* no mercado depende da sua capacidade de obter patentes para as suas tecnologias e produtos, de defender as suas patentes, de proteger os seus segredos comerciais e de operar sem infringir as patentes válidas ou segredos comerciais de terceiros (GLOBALDATA, 2021).

A empresa atua em um ambiente altamente competitivo, caracterizado por mudanças tecnológicas e lançamento de novos programas. Ela concorre com entidades que possuem direitos de propriedade intelectual de personagens, como *DC Comics*, *DreamWorks Animation LLC.*, e outros (GLOBALDATA, 2021). Assim, ela busca constantemente inovação em suas narrativas, personagens, produtos e experiências para manter-se à frente da concorrência e atender às demandas em constante evolução do público.

### 3.2.9.4 Custos de Distribuição

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Custo de distribuição de conteúdo para diversas salas de cinema ao redor do mundo.
- Upasama (2022): Custos de distribuição de quadrinhos.

No bloco de Estrutura de Custos, os custos de distribuição são um componente essencial para a *Marvel Entertainment*, conforme destacado por Silrapanit (2022) e Upasama (2022). Esses custos envolvem a logística necessária para garantir que os conteúdos, sejam filmes ou quadrinhos, cheguem aos consumidores finais por diversos canais de distribuição.

Silrapanit (2022) aponta que a *Marvel* enfrenta custos significativos na distribuição de seus filmes para diversas salas de cinema ao redor do mundo. Esse processo inclui não apenas o transporte físico das cópias dos filmes, mas também a negociação de termos de distribuição com cinemas e redes de exibição, bem como a adaptação dos conteúdos para diferentes mercados internacionais. Esses custos são necessários para garantir que os lançamentos da *Marvel* alcancem uma audiência global e maximizem seu potencial de bilheteria.

Upasama (2022) complementa essa visão ao destacar os custos associados à distribuição de quadrinhos. A *Marvel* fez parcerias estratégicas com redes de varejo e atacado para garantir que seus quadrinhos estejam disponíveis em uma ampla variedade de pontos de venda. Além disso, a produção e distribuição de quadrinhos impressos envolvem custos substanciais relacionados à impressão e logística. A *Marvel* também investe em plataformas digitais para a distribuição de quadrinhos *online*, o que inclui custos de desenvolvimento e manutenção dessas plataformas.

### 3.2.9.5 Custos de Compartilhamento de Receita

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Custo de compartilhamento de receita para plataforma de *streaming*.

Conforme destacado por Silrapanit (2022), os custos de compartilhamento de receita originária da monetização em plataformas de *streaming* se referem às taxas e comissões que a *Marvel* deve pagar às plataformas que distribuem seus conteúdos.

Silrapanit (2022) aponta que, ao utilizar plataformas de *streaming* externas, a *Marvel* precisa compartilhar uma parte significativa de sua receita gerada por visualizações e assinaturas. Isto se aplica mesmo para o atual *Disney+*, pois, como proprietária da *Marvel*, parte dos lucros gerados pelos conteúdos dela tendem a ser redistribuídos internamente pela *Disney*.

Este compartilhamento de receita é uma prática comum no setor de entretenimento digital, onde plataformas como *Disney+*, *Netflix*, e *Amazon Prime Video* oferecem uma vasta base de usuários em troca de uma parcela dos ganhos. Essas plataformas fornecem infraestrutura tecnológica, alcance global e ferramentas de *marketing*, mas, em contrapartida, retêm uma porcentagem das receitas geradas pelos conteúdos da *Marvel*.

Esses custos de compartilhamento de receita são essenciais para considerar na estrutura de custos da *Marvel*, por impactarem diretamente a margem de lucro dos conteúdos

disponibilizados nessas plataformas. Apesar da redução nos lucros, a presença em plataformas de streaming permite à *Marvel* alcançar um público maior e diversificado, expandindo seu alcance e fortalecendo a marca.

#### 3.2.9.6 Custos Administrativos

Tópicos agrupados:

- Hudakova e Misun (2013): Despesas administrativas.
- Upasama (2022): Taxas de licença de exibição de quadrinhos.

Custos associados às operações administrativas para o funcionamento da *Marvel*, desde suas operações diárias até escopos mais amplos (HUDAKOVA e MISUN, 2013; UPASAMA, 2022). Esses custos englobam uma variedade de itens, salários e benefícios dos funcionários, aluguéis de escritórios, equipamentos de escritório, *softwares* e tecnologia, serviços profissionais e outras despesas operacionais. Essas despesas são necessárias para garantir o funcionamento eficiente e eficaz da empresa em áreas como finanças, recursos humanos, jurídico, contabilidade, TI e outras funções administrativas (GLOBALDATA, 2021).

#### 3.2.9.7 Custos de Recompra e Gestão de Direitos Autorais

Tópicos agrupados:

- Silrapanit (2022): Custo de recompra de estúdios de cinema e direitos autorais dos heróis da *Marvel*.

No contexto da estrutura de custos, os custos de recompra e gestão de direitos autorais são essenciais para a *Marvel Entertainment* (SILRAPANIT, 2022). Segundo o autor, estes custos envolvem as despesas associadas à recuperação de direitos autorais anteriormente vendidos e a gestão contínua desses direitos para garantir a exploração máxima de seus personagens e histórias.

Tendo vendido os direitos de muitos de seus personagens para diversos estúdios de cinema como uma estratégia de sobrevivência durante uma crise financeira na década de 1990, personagens icônicos como *X-Men* e Quarteto Fantástico foram vendidos para a *21st Century Fox*, e o Homem-Aranha para a *Sony*.

Silrapanit (2022) menciona que o principal motivo para a *Disney* adquirir a *21st Century Fox*, foi perceber o valor estratégico e comercial dos personagens da *Marvel* graças ao sucesso contínuo de suas produções cinematográficas, iniciando o processo estratégico de recompra desses direitos vendidos anteriormente.

### 3.3 MARVEL ENTERTAINMENT: DIMENSÕES DA INOVAÇÃO

Dessa forma, a utilização do BMC na análise do modelo de negócio da *Marvel Entertainment* oferece uma compreensão para a identificação e classificação de suas estratégias inovadoras. Com essa base, é possível explorar as diferentes dimensões da inovação que a empresa utiliza para se destacar e se manter relevante em um setor dinâmico e exigente.

#### 3.3.1 Produto e Tecnologia

A *Marvel Entertainment* tem implementado diversas estratégias inovadoras na dimensão de “Produto e Tecnologia”, focando em inovações na criação e aprimoramento de produtos, incorporando novidades, melhorias significativas e plataformas modulares. Nessa dimensão, identificou-se três estratégias analisadas a seguir.

##### 3.3.1.1 Estratégia Transmídia

A Deloitte (2022) aponta o tipo de inovação “plataformas de produtos/serviços” como a criação de sistemas de produtos que se conectam entre si para criar uma oferta holística.

Essa estratégia pode ser observada na *Marvel Entertainment* por meio da integração de suas propriedades intelectuais (PIs) em diversas plataformas de mídia, como filmes, séries de televisão, quadrinhos, jogos e parques temáticos.

Desde sua quase falência nos anos 1990, a *Marvel* conseguiu faturar bilhões de dólares apenas com seus filmes teatrais ao produzir um universo transmídia coeso que inclui filmes, séries de televisão, curtas-metragens e histórias em quadrinhos (RICHTER, 2016). A narrativa transmídia da *Marvel* permite que cada plataforma de mídia contribua de forma distinta e valiosa para a história geral. Por exemplo, uma história pode ser introduzida em um filme, expandida por séries de televisão e quadrinhos, e explorada por meio de jogos e atrações de parques temáticos (RICHTER, 2016).

Para garantir a coesão narrativa, a *Marvel* distingue seus universos ficcionais com codinomes específicos, como “Terra-616” para o Universo *Marvel* nos quadrinhos clássicos e “Terra-199999” para o Universo Cinematográfico *Marvel* dos filmes, cada um operando de forma independente, mas frequentemente influenciando-se mutuamente. Os quadrinhos vinculados ao UCM, por exemplo, não apenas complementam os filmes e séries, mas muitas

vezes servem como uma prévia do próximo material, funcionando similarmente a *trailers* (RICHTER, 2016).

A *Marvel* também se destaca na criação de experiências imersivas fora das telas, como o *Avengers Campus*, uma atração de parque temático que permite aos visitantes interagirem com personagens, participar de aventuras e explorar artefatos do universo *Marvel* (AVENGERS CAMPUS, 2024).

A coesão e continuidade são essenciais para o *design* transmídia da *Marvel*, garantindo que a história e a forma se mantenham consistentes ao longo de diferentes plataformas (BEDDOWS, 2012). As narrativas transmídia da *Marvel* frequentemente se referem a eventos e personagens de outras produções, enriquecendo a compreensão do universo maior e criando uma sensação de interconexão (MENARD, 2015).

O sucesso da *Marvel* em criar um universo transmídia coeso e envolvente se deve à sua abordagem estruturada, que inclui um plano mestre com cronograma definido, um arco histórico básico e uma ideia clara de projetos futuros em diferentes mídias (PAI, 2021). Desde o lançamento de Homem de Ferro em 2008, a *Marvel* tem expandido suas histórias por diversos canais de mídia, cada um contribuindo com uma nova experiência para o público (ANDRÉS, 2021). A *Marvel* também se aventurou em novas formas de mídia, como podcasts roteirizados e séries inovadoras em plataformas de *streaming*, para continuar atraindo e entretendo seu público (ANDRÉS, 2021).

Com isso, essa abordagem permite à *Marvel* criar um ecossistema integrado onde diferentes plataformas, desde a mídia audiovisual até atrações físicas, se complementam e expandem a narrativa, proporcionando uma experiência holística e imersiva para os consumidores. Ao diversificar suas fontes de receita e maximizar o valor de cada propriedade intelectual (PI) por meio de múltiplos canais, a empresa não apenas estabiliza seu fluxo financeiro, mas também amplia seu alcance de mercado e sua influência cultural global. A narrativa interconectada atrai novos fãs e fideliza os já existentes, formando uma comunidade dedicada e apaixonada. Essa estratégia aumentou a receita da *Marvel* e a consolidou como líder inovadora na indústria do entretenimento, estabelecendo um novo paradigma para a exploração de propriedades intelectuais em diversas mídias.

### 3.3.1.2 “Fórmula *Marvel*” de fazer filmes

Conforme destacado pela Deloitte (2022), a inovação em “estilo” envolve transmitir uma imagem ou característica distinta.



A “fórmula *Marvel*” refere-se a uma abordagem padronizada para a criação de filmes desenvolvida pela *Marvel Studios*, incluindo várias características visuais e narrativas dos seus filmes. Como observado pelo Business Review at Berkeley (2019), esses filmes são conhecidos por sua capacidade de oferecer escapismo, o que os torna atraentes para o público em busca de entretenimento durante tempos de pressão financeira.

A “fórmula *Marvel*” incorpora vários elementos padrão que se repetem em seus filmes, criando uma sensação de familiaridade e consistência. Chong (2022) descreve essa fórmula como uma combinação de histórias de fundo intensas, humor leve, orçamentos de milhões de dólares e pesadas imagens geradas por computador (CGI). Além disso, o autor sustenta que os filmes frequentemente seguem um enredo similar, onde um herói identificável enfrenta um vilão ameaçador com arcos de história semelhantes, como exemplificado em seus filmes desde Homem de Ferro (de 2008) até Viúva Negra (de 2021), um dos mais recentes. Essa estrutura narrativa clássica é complementada por um terceiro ato com batalhas climáticas que dependem fortemente de efeitos visuais de alta qualidade (Harrison *et al.*, 2019).

A *Marvel* também investe pesadamente em CGI, com filmes focados em super-heróis gastando entre US\$ 100 e US\$ 200 milhões em efeitos visuais, que reúnem vários heróis gastando pelo menos US\$ 350 milhões (CHONG, 2022). Isso permite a criação de mundos visuais que elevam a experiência cinematográfica. Os filmes são visualmente distintos e variam de ambientações terrestres, como em Capitão América: O Soldado Invernal, a cenários espaciais em Guardiões da Galáxia (HARRISON *et al.*, 2019).

Embora a “fórmula *Marvel*” forneça uma estrutura narrativa consistente, a *Marvel Studios* trabalha para evitar a previsibilidade excessiva, introduzindo novos elementos e estilos em cada filme para mantê-los frescos e emocionantes, conforme observado por Chong (2022) e Harrison *et al.* (2019). Isso é exemplificado pela introdução de personagens diversos, como o Pantera Negra, que oferecem perspectivas únicas e adicionam profundidade ao universo dos filmes da *Marvel*.

Assim, a implementação da “fórmula *Marvel*” exemplifica uma inovação em “estilo” na dimensão de “Produto e Tecnologia” ao padronizar a abordagem narrativa e estética, criando uma identidade de marca forte e distintiva. Essa estratégia assegura uma experiência cinematográfica uniforme e envolvente, permitindo que o público facilmente identifique e se conecte com os filmes da *Marvel*, atraindo e retendo uma base de fãs leal. A qualidade consistente dos filmes fortalece a marca e diferencia a *Marvel Studios* em uma indústria saturada, garantindo receitas contínuas e incentivando revisitações. Além disso, a habilidade de integrar diferentes gêneros cinematográficos no formato de super-herói e a

interconectividade dos filmes criam um universo expansivo e coeso, estabelecendo novos padrões na indústria do entretenimento e consolidando a posição de liderança da *Marvel*.

### 3.3.1.3 *Marvel Experience*

Uma das possibilidades de inovação nessa dimensão envolve a busca para oferecer um produto superior. Assim, pode-se examinar o *Marvel Experience*, um parque temático inovador da *Marvel Entertainment*, projetado para oferecer uma experiência imersiva e de alta qualidade para os fãs de super-heróis.

Lançado pela *Hero Ventures* em colaboração com a *Marvel Entertainment*, o *Marvel Experience* é uma atração itinerante de hiper-realidade, que mergulha os visitantes em um mundo interativo e imersivo dos super-heróis da *Marvel* (HERO VENTURES, 2014). A atração, que cobre mais de dois hectares e utiliza sete cúpulas, oferece uma experiência única com uma variedade de recursos tecnológicos avançados, incluindo um Quinjet dos Vingadores em tamanho real, a única cúpula estereoscópica 3-D de 360 graus do mundo e um passeio de movimento 4-D de última geração (HERO VENTURES, 2014)

Conforme apresentado pela *Hero Ventures* (2014), os visitantes assumem o papel de agentes da SHIELD em treinamento, interagindo com personagens icônicos como Homem-Aranha, Hulk e Homem de Ferro. A experiência inclui atividades como balançar com o Homem-Aranha, esmagar com o Hulk e voar com o Homem de Ferro, tudo em preparação para uma batalha épica contra vilões como Caveira Vermelha e MODOK. O *Marvel Experience* utiliza tecnologia de ponta, como realidade aumentada, jogos multipessoas e rastreamento de progresso via identificação por radiofrequência (RFID), permitindo que os visitantes se vejam em ação e se sintam parte da narrativa (HERO VENTURES, 2014).

Para criar essa experiência imersiva e inovadora, a *Hero Ventures* reuniu especialistas em animação, tecnologia e eventos ao vivo, resultando em uma atração que redefine o conceito de parque temático. A *Marvel Experience* não se limita a um local fixo; em vez disso, utiliza cúpulas infláveis móveis personalizadas, permitindo que a experiência seja levada a diferentes países (ELECTROSONIC, 2024). Essa abordagem de *tour* internacional acrescenta um nível extra de desafio técnico e logístico, que foi superado com soluções inovadoras de áudio, projeção e interatividade fornecidas pela *Electrosonic* (2024).

A jornada dos visitantes através das cúpulas destacada pela *Electrosonic* (2024) envolve várias atividades interativas e multimídia, incluindo simulações holográficas, realidade virtual e experiências de movimento 4-D. Uma das atrações permite que os

visitantes escalem virtualmente com o Homem-Aranha, recriando a sensação de estar 100 andares acima do solo. A interatividade com mesas sensíveis ao toque, monitores verticais e tecnologias de rastreamento de movimento, permite que os visitantes participem ativamente e aprimorem suas habilidades de super-herói (ELECTROSONIC, 2024).

Desse modo, o *Marvel Experience* destaca-se como uma inovação significativa na dimensão “Produto e Tecnologia”, com foco em oferecer uma experiência superior. Com atrações que incorporam tecnologias de ponta, como realidade aumentada (AR), realidade virtual (VR) e simulações holográficas, o parque temático proporciona uma vivência imersiva e de alta qualidade, difícil de ser igualada pelos concorrentes. A meticulosa atenção aos detalhes, desde a ambientação até o atendimento ao cliente, garante que os visitantes se sintam parte integrante do universo *Marvel*, criando uma forte conexão emocional. Além disso, a constante inovação e a atualização das atrações mantêm o parque dinâmico e atraente, atraindo novos visitantes e incentivando o retorno dos fãs. Essa abordagem posiciona o *Marvel Experience* como uma referência no setor, solidificando a liderança da *Marvel Entertainment* em inovação e estabelecendo novos padrões para a indústria de parques temáticos.

### 3.3.2 Serviços

A dimensão “Serviço” permite implementar diversas estratégias inovadoras, focando na criação e aprimoramento de experiências intangíveis, incorporando soluções personalizadas e integradas para fornecer experiências interessantes. A seguir, tem-se a análise de uma estratégia dessa dimensão implementada pela *Marvel Entertainment*.

#### 3.3.2.1 *Marvel Unlimited*

Segundo a Deloitte (2022), a “facilidade de uso” envolve tornar um produto simples, intuitivo e confortável de usar, enquanto a “funcionalidade envolvente” proporciona um componente experiencial inesperado que eleva a interação com o cliente.

Esses tipos de inovação em “Serviço” podem ser vistas através da *Marvel Unlimited*, uma plataforma de *streaming* de quadrinhos *online* lançada pela *Marvel Entertainment*, oferecendo acesso a uma vasta biblioteca digital de quadrinhos.

Uma das primeiras plataformas de quadrinhos *online* lançadas, a *Marvel Unlimited* oferece acesso a mais de 30.000 quadrinhos do Universo *Marvel*, mantendo os usuários atualizados com as últimas histórias, séries e criadores (MARVEL UNLIMITED, 2024).

Adicionalmente, são incluídas semanalmente edições clássicas e recentes, três meses após chegarem às lojas, reforçando o compromisso da plataforma em fornecer conteúdo relevante e atualizado (MARVEL UNLIMITED, 2024).

A *Marvel Unlimited* também oferece funcionalidades como guias de leitura e fases de quadrinhos recomendadas, que facilitam a navegação e a descoberta de novos conteúdos com base nos interesses dos usuários (MARVEL UNLIMITED, 2024). A introdução dos quadrinhos da *Infinity Comics*, com histórias contadas em “*Smart Panels*” (formato vertical), demonstra como a plataforma envolve os leitores (MARVEL UNLIMITED, 2024).

Essa estratégia de inovação da *Marvel Unlimited* é ainda mais destacada quando são consideradas as limitações da mídia impressa, como mencionado por Ponsard e Fries (2009). Em um mundo cada vez mais digital, a plataforma atende às necessidades de um grande segmento de público, incluindo usuários móveis e pessoas com deficiência, proporcionando acessibilidade e conveniência mediante dispositivos digitais (PONSARD E FRIES, 2009).

Por essa razão, a *Marvel Unlimited* representa uma inovação significativa na dimensão de “Serviço”, com foco na facilidade de uso e em funcionalidades envolventes. A plataforma elimina barreiras associadas à leitura de quadrinhos físicos, como a necessidade de espaço para armazenamento e o desgaste dos materiais, ao oferecer uma interface intuitiva que facilita tanto a navegação quanto a descoberta de conteúdo. Funcionalidades como “*Smart Panels*” e *downloads offline* enriquecem a experiência de leitura, mantendo os leitores engajados e adaptando a plataforma às preferências individuais. Além disso, a acessibilidade democratiza o acesso aos quadrinhos da *Marvel*, permitindo que novos públicos explorem o vasto universo da empresa sem a necessidade de edições físicas, ampliando o alcance global da marca. Com essa estratégia, a *Marvel Unlimited* redefine o consumo de quadrinhos na era digital, estabelecendo novos padrões para o mercado de publicações digitais e consolidando a posição da *Marvel* como líder inovadora na indústria de quadrinhos e entretenimento digital.

### **3.3.3 Processos, Distribuição e Logística**

A *Marvel Entertainment* tem implementado diversas estratégias inovadoras na dimensão de “Processos, Distribuição e Logística”, focando em atividades que otimizam a cadeia de suprimentos, ajustam estruturas e promovem a colaboração para garantir fluxos eficientes e aprimorados na entrega de produtos ou serviços ao consumidor. A seguir, são apresentadas três estratégias inovadoras da *Marvel* nessa dimensão.

### 3.3.3.1 Distribuição de filmes

Inovações do tipo “sistemas logísticos” envolvem o gerenciamento eficiente do fluxo de mercadorias, informações e outros recursos entre o ponto de origem e o ponto de uso, visando otimizar todo o processo de distribuição (DELOITTE, 2022). A *Marvel* utiliza sistemas de gestão de cadeia de suprimentos integrados para coordenar a distribuição de produtos licenciados.

A *Marvel Studios* foca no desenvolvimento de conteúdo e produção cinematográfica, enquanto descentraliza a distribuição para os *Walt Disney Studios* (YOO e SEO, 2017). A *Disney Media & Entertainment Distribution* (DMED) é responsável por essa parte do processo, gerenciando um vasto ecossistema que inclui serviços de *streaming*, canais de televisão e distribuição de filmes teatrais. A DMED utiliza uma estratégia flexível para atender às preferências em evolução do público, oferecendo várias opções de escolha para maximizar o envolvimento do público e o impacto comercial (DMED, 2021).

A DMED gerencia lucros e perdas, operando serviços de *streaming* como *Disney+*, *Hulu*, e *ESPN+*, além de canais de televisão lineares e emissoras da ABC. Esse gerenciamento centralizado permite uma coordenação eficaz entre as diferentes plataformas e formatos de distribuição (DMED, 2021).

Além disso, a *Disney Media Distribution* (DMD) cuida da distribuição internacional de conteúdo, abrangendo televisão, banda larga e plataformas móveis. A DMD também supervisiona a expansão e distribuição mundial de canais da marca *Disney*, como *Disney Channel*, *Disney XD* e *Disney Junior*, além de canais da ESPN (DISNEY MEDIA DISTRIBUTION, 2021).

A DMD estabelece acordos plurianuais de distribuição com várias plataformas ao redor do mundo, licenciando conteúdo de diversas marcas, incluindo *Marvel Studios*. Eles desenvolvem estratégias inovadoras para melhorar a experiência dos espectadores, negociando acordos com serviços de vídeo sob demanda (VOD), banda larga e operadoras móveis. Essas parcerias permitem múltiplas e convenientes oportunidades de visualização, gerando novos fluxos de receita (DISNEY MEDIA DISTRIBUTION, 2021).

Essa abordagem estratégica e bem coordenada é refletida nos resultados financeiros da *Disney*, que registrou vendas anuais de US\$ 67,14 bilhões em 2021, comparado aos US\$ 65,39 bilhões em 2020 (DISNEY MEDIA DISTRIBUTION, 2021).

Sendo assim, a coordenação da distribuição de filmes e séries do UCM exemplifica uma inovação significativa na dimensão “Processos, Distribuição e Logística”, por meio de sistemas logísticos eficientes. O gerenciamento centralizado de lucros e perdas pela *Disney*

*Media and Entertainment Distribution* (DMED) e a descentralização da produção cinematográfica ao *Walt Disney Studios* asseguram uma distribuição homogênea, maximizando a receita ao aproveitar sinergias entre diferentes canais, como plataformas de *streaming* e canais de televisão. A capacidade da *Disney Media Distribution* (DMD) de gerenciar a expansão global e a distribuição, incluindo acordos plurianuais, permite que os conteúdos da *Marvel* alcancem uma audiência mundial de forma eficiente, garantindo acessibilidade simultânea em diversos mercados. Os resultados financeiros positivos, evidenciados pelo crescimento das vendas anuais de 2020 para 2021, demonstram a eficácia dessa estratégia coordenada. Essa integração da cadeia de suprimentos, aliada à flexibilidade na distribuição e à expansão internacional, são elementos-chave que proporcionam uma vantagem competitiva significativa no mercado global de entretenimento, solidificando a posição de liderança da *Marvel* e da *Disney* na indústria.

### 3.3.3.2 Diversificação e Canais Não Tradicionais

Na dimensão “Processos, Distribuição e Logística” a inovação através da “diversificação” e dos “canais não tradicionais” envolve a adição e expansão para novos canais e o emprego de caminhos novos e relevantes para alcançar clientes (DELOITTE, 2022). A *Marvel Entertainment* implementa essas inovações através do serviço de *streaming Disney+*, das *pop-up stores* e dos eventos temporários em convenções.

Em primeiro lugar, a empresa expandiu significativamente sua presença através do serviço de *streaming Disney+*, lançado em 2019. Este movimento não apenas trouxe o Universo Cinematográfico da *Marvel* (UCM) para o ambiente de *streaming*, mas também foi crucial durante a pandemia da COVID-19, quando o número de frequentadores de cinema caiu drasticamente e houve um aumento na demanda por serviços de assinatura *online* (Gusmão, 2023). A receita média mensal doméstica da *Disney+* por assinante pago aumentou, evidenciando o sucesso dessa expansão, apesar de variações na receita média internacional devido a ofertas promocionais (THE WALT DISNEY COMPANY, 2024).

Além disso, a *Marvel* continuou a lançar uma série de conteúdos originais no *Disney+*, como “Loki”, “*What If...?*”, “*Ms. Marvel*”, e “Cavaleiro da Lua”, atraindo uma base de fãs dedicada e ampliando sua presença no mercado digital (FLIXPATROL, 2024).

Outra estratégia de diversificação e uso de canais não tradicionais da *Marvel* inclui a criação de lojas *pop-up*<sup>3</sup>, que funcionam como potentes geradores de alcance e

---

<sup>3</sup> lojas temporárias que não exigem continuidade, abertas por um determinado tempo (SOUZA, 2018).

reconhecimento da marca. A PlayStation Malaysia, por exemplo, montou uma loja *pop-up* para comemorar o lançamento do jogo “*Marvel’s Spider-Man*”, proporcionando uma experiência imersiva e direta com os fãs (ADAM, 2023).

Na *San Diego Comic-Con 2023*, a *Marvel* também colaborou com a marca *Kith* para lançar uma coleção de estilo de vida comemorativa dos 60 anos dos *X-Men*. A loja *pop-up* ofereceu roupas, calçados, itens colecionáveis e até uma edição especial de quadrinhos, permitindo que os participantes comprassem esses itens antes do lançamento global e experimentassem a marca exclusivamente (MARVEL, 2023).

Desse modo, o *Disney+* permite à *Marvel* manter um controle rigoroso sobre a distribuição de seu conteúdo e criar uma base de assinantes leais, garantindo uma receita recorrente. Simultaneamente, as *pop-up stores* e os eventos temporários oferecem oportunidades para interação direta com os consumidores, aumentando o engajamento e a lealdade dos fãs. Essas iniciativas ampliam a visibilidade da *Marvel* em diversos pontos de contato, proporcionando flexibilidade e assegurando que seu conteúdo seja acessível em múltiplas plataformas e momentos de engajamento. A combinação de abordagens digitais e físicas fortalece o vínculo emocional com os fãs, solidificando a posição da *Marvel* como uma pioneira na adaptação às mudanças do mercado e no atendimento às demandas dos consumidores. Dessa forma, a *Marvel* garante sua presença contínua na vanguarda da indústria do entretenimento.

### 3.3.3.3 Uso de Tecnologia na Produção dos Filmes

Outro tipo de inovação nessa dimensão destacada pela Deloitte (2022), envolve a busca por eficiência nos processos, criando ou produzindo mais, com o mínimo de recursos. A *Marvel Studios* é reconhecida por suas inovações tecnológicas no processo de produção de filmes e séries, o que lhes permite otimizar a eficiência de seus processos.

A *Marvel Studios* adota a produção virtual, também conhecida como VFX na câmera, para criar cenários realistas utilizando telas de *light emitting diode* (LED) e volumes. Esta tecnologia elimina a necessidade das tradicionais telas verdes e reduz a dependência de extensos efeitos visuais na pós-produção, permitindo capturar imagens impressionantes diretamente no set e imergir os atores em um mundo virtual durante as filmagens (AIKO, 2024).

A produção virtual revolucionou a indústria cinematográfica ao integrar imagens geradas por computador em tempo real com imagens de ação ao vivo, facilitando a criação de

ambientes imersivos de maneira mais eficiente. Por exemplo, na produção de “Thor: Amor e Trovão”, a *Marvel* utilizou a tecnologia “*The Volume*”, que envolve os atores em um ambiente digital de 360 graus, eliminando a necessidade de telas azuis ou verdes e permitindo ajustes precisos com elementos de ação ao vivo (DISNEY, 2022).

Além disso, a *Disney General Entertainment Content* e os *Disney Television Studios* colaboraram com a *Industrial Light & Magic* (ILM) para transformar o histórico Palco 1 no *Disney Lot* em uma instalação de produção virtual de primeira classe. Utilizando o conjunto de ferramentas *StageCraft* da ILM, esta parceria oferece recursos avançados de produção virtual, beneficiando tanto as produções de filmes quanto de séries televisivas. A instalação permite criar cenas rotineiras de direção, mundos imaginários e locais remotos sem a necessidade de viagens físicas, destacando a flexibilidade e a inovação na produção (DISNEY, 2021).

Outro exemplo de eficiência de processo na *Marvel* é o uso do sistema de visualização em tempo real da *Profile Studios* nos filmes “Vingadores: Guerra Infinita” e “Vingadores: Ultimato”. Este sistema permitiu aos cineastas visualizar uma versão virtual das cenas em tempo real durante as filmagens, substituindo os atores por personagens digitais e permitindo avaliações e ajustes instantâneos. Esta abordagem não apenas melhorou a precisão das atuações, mas também otimizou o enquadramento da câmera e a qualidade das cenas (SARTO, 2019).

A criação de personagens complexos como Thanos também exemplifica o uso de tecnologia para melhorar a eficiência de processo. A *Digital Domain* e a *Weta Digital* trabalharam em conjunto utilizando o sistema de digitalização facial de alta resolução da *Industrial Light & Magic*, Medusa, para capturar as expressões faciais detalhadas de Josh Brolin. Esta tecnologia permitiu manter a consistência na aparência e no desempenho do personagem ao longo do filme, destacando a importância da inovação tecnológica na produção de efeitos visuais de alta qualidade (GIARDINA, 2019).

Diante disso, a *Marvel Studios* se destaca por sua inovação tecnológica na produção de filmes e séries, adotando práticas que otimizam a eficiência dos processos. Tecnologias como VFX na câmera, telas de LED e sistemas de visualização em tempo real, reduzem custos e aceleram o ciclo de produção. Essas práticas melhoram a precisão das cenas e a qualidade visual dos filmes, além de oferecer maior flexibilidade criativa, permitindo a exploração de narrativas mais complexas e imersivas. Ao integrar técnicas inovadoras como *motion capture* e CGI, a *Marvel Studios* fortalece sua posição de liderança na indústria



cinematográfica, estabelecendo um novo padrão de excelência que influencia outros estúdios e impulsiona a contínua evolução tecnológica no setor.

### 3.3.4 Redes

A *Marvel Entertainment* tem utilizado diversas estratégias inovadoras na dimensão de “Redes” para melhorar suas conexões entre entidades e transformar essas redes em parte integral de sua vantagem competitiva. A seguir, três dessas estratégias são destacadas e examinadas.

#### 3.3.4.1 Fusão/Aquisição pela Disney

A fusão ou aquisição é uma forma de inovação que combina duas ou mais entidades para obter acesso a capacidades e ativos adicionais (DELOITTE, 2022). As motivações tradicionais para fusões e aquisições incluem entrada em novos mercados, crescimento, maior eficiência, diversificação e redução de riscos (DE MAN e DUYSTERS, 2005).

A aquisição da *Marvel* pela *Disney* em 2009 é um exemplo de uma parceria complementar que alavancou os ativos e capacidades de ambas as empresas que atua como uma inovação na dimensão “Redes”. Essa integração permitiu que a *Marvel* acessasse a vasta rede de distribuição, *marketing* e produção da *Disney*, resultando em um aumento substancial no valor das suas ofertas. A colaboração facilitou a criação do UCM, que se beneficiou dos recursos e especialização da *Disney* em produção de filmes e *marketing* global.

Trata-se de um exemplo claro de como uma fusão pode beneficiar ambas as partes e estimular a inovação. A *Disney* adquiriu a *Marvel Entertainment*, reconhecendo que o portfólio de histórias e personagens da *Marvel*, bem como sua talentosa equipe criativa, complementariam e fortaleceriam suas próprias capacidades (DISNEY, 2010). Essa fusão trouxe a marca, os personagens e as histórias da *Marvel*, conhecidas globalmente e com popularidade que transcende idade, gênero e cultura, ampliando o alcance e o valor das propriedades criativas da *Disney* em diversas plataformas de mídia e mercados geográficos (DISNEY, 2010).

A aquisição permitiu à *Disney* focar na produção de filmes de marcas fortes como *Disney*, *Pixar* e *Marvel*, reconhecendo que filmes de alta qualidade dessas marcas são valiosos para toda a empresa a longo prazo (DISNEY, 2010). Com a fusão, a *Disney* esperava inicialmente uma diluição nos lucros por ação, mas acreditava que os benefícios a longo prazo

superariam essa desvantagem inicial, agregando valor significativo ao lucro por ação no futuro (DISNEY, 2010).

A aquisição da *Marvel* também trouxe uma série de vantagens estratégicas para a *Disney*. A empresa já possuía uma marca forte, uma vasta rede de *marketing* e canais de distribuição, e uma força de trabalho talentosa. Com a *Marvel*, a *Disney* ganhou direitos sobre muitos filmes e personagens adicionais, ampliando sua coleção e atraindo um público mais amplo, incluindo meninos e adolescentes, além de suas tradicionais audiências de famílias e meninas menores de idade (ZHAI, 2022). A inclusão dos super-heróis da *Marvel* permitiu à *Disney* expandir seu grupo demográfico de espectadores e beneficiou-se da base de clientes leais da *Marvel* (ZHAI, 2022).

Dessa maneira, a aquisição da *Marvel Entertainment* pela *Disney* exemplifica uma inovação significativa na dimensão “Redes”, por meio da estratégia de fusão e aquisição. Essa união permitiu que a *Marvel* acessasse a vasta rede de distribuição, *marketing* e produção da *Disney*, resultando na criação do Universo Cinematográfico *Marvel* (UCM) e no aumento do valor de suas ofertas. A fusão também expandiu o portfólio de propriedades intelectuais da *Disney*, integrando personagens icônicos da *Marvel*, como Homem de Ferro e Capitão América, ao lado de figuras como Mickey Mouse e Cinderela, fortalecendo a posição da *Disney* na indústria do entretenimento. Essa colaboração ampliou o mercado e a audiência para ambas as marcas, combinando as bases de fãs e penetrando em novos segmentos demográficos e geográficos, o que aumentou o potencial de receita e solidificou a presença global das duas empresas. Além disso, a sinergia entre os recursos e talentos das equipes criativas da *Disney* e da *Marvel* resultou em colaborações bem-sucedidas, gerando filmes aclamados e recordes de bilheteira. Em suma, essa aquisição redefiniu o padrão de excelência na criação de conteúdo, estabelecendo um novo paradigma para futuras fusões e colaborações na indústria do entretenimento.

#### 3.3.4.2 Alianças com Plataformas de *Streaming* e Canal a Cabo

Alianças estratégicas são uma forma de inovação que envolve compartilhar conhecimentos, riscos e receitas para melhorar conjuntamente a vantagem competitiva individual (DELOITTE, 2022).

A *Marvel Television* estabeleceu alianças estratégicas com plataformas de *streaming* como *Netflix* e canais a cabo como ABC e Freeform para o desenvolvimento de séries nesses mercados inexplorados pela *Marvel*.

A *Marvel* e a *Netflix*, em 2013, anunciaram o desenvolvimento de quatro séries de super-heróis para o serviço de *streaming* da *Netflix* (HUGHES, 2013). Isso permitiu à *Marvel* aproveitar a plataforma estabelecida e a base de assinantes da *Netflix*, enquanto explorava novos formatos e narrativas mais maduras e sombrias, diferentes dos filmes tradicionais do Universo Cinematográfico *Marvel* (UCM). Essa parceria resultou em séries de sucesso como “Demolidor”, “Jessica Jones”, “Luke Cage” e “Punho de Ferro”, que foram bem recebidas pelo público e contribuíram para a popularidade crescente do gênero de super-heróis na televisão (WALLENSTEIN, 2015).

A *Marvel* também estabeleceu parcerias com canais a cabo como ABC e *Freeform* para produzir séries de televisão baseadas em seus personagens e histórias. A ABC produziu séries como “Agentes da SHIELD” e “*Marvel's Inhumans*”, enquanto o canal *Freeform* encomendou pilotos para séries como “Manto e Adaga” (KISSELL, 2013; SOUSA, 2016).

Assim sendo, essas alianças estratégicas da *Marvel* representam uma inovação significativa na dimensão “Redes”. A parceria com a *Netflix* em 2013 permitiu à *Marvel* explorar novos formatos e narrativas mais maduras, ampliando sua base de fãs e fortalecendo sua presença no mercado digital. Ao mesmo tempo, a *Netflix* se beneficiou do prestígio associado à marca *Marvel*. Simultaneamente, a colaboração com a ABC e *Freeform* diversificou as fontes de receita da *Marvel* e alcançou audiências fora das plataformas de *streaming*, explorando novos públicos e nichos de mercado. Essas parcerias evidenciam a capacidade da *Marvel* de adaptar suas ofertas às demandas do mercado por meio da colaboração estratégica, maximizando o valor de suas propriedades intelectuais e explorando mercados inexplorados.

#### 3.3.4.3 Coopetição com Outras Produtoras de Conteúdo

A “coopetição” é um tipo de inovação proposta pela Deloitte (2022), em que empresas que normalmente seriam concorrentes, colaboram entre si para atingir um objetivo comum.

Um exemplo de uso dessa estratégia pela *Marvel* pode ser vista na sua parceria com a *Sony Pictures*, uma concorrente direta da empresa no mercado. Com a *Sony* possuindo os direitos do Homem-Aranha fora dos quadrinhos, a parceria permitiu que o personagem fosse integrado ao UCM.

Essa parceria foi descrita como uma “proposta extraordinária” para a *Sony*, pois envolvia emprestar as chaves de uma de suas propriedades mais lucrativas a um concorrente,

pelo presidente da *Marvel Studios*, Kevin Feige (FAUGHNDER, 2017). A colaboração resultou em “Homem-Aranha: De Volta ao Lar”, o primeiro filme do Homem-Aranha a existir no amplo universo cinematográfico da *Marvel*, algo desejado pelos fãs dos quadrinhos há anos (FAUGHNDER, 2017).

Esse tipo de cooperação entre estúdios rivais é extremamente raro na indústria cinematográfica, onde as empresas geralmente buscam acumular créditos por seus próprios projetos de destaque (FAUGHNDER, 2017). Enquanto a Sony financiava o projeto e colhia os lucros, mantendo viva sua propriedade intelectual mais importante, a *Marvel*, de propriedade da *Disney*, se beneficiava dos lucrativos direitos de *merchandising* do Homem-Aranha e da oportunidade de integrar o personagem em seus próprios filmes populares de super-heróis (FAUGHNDER, 2017).

Além da colaboração no cinema, essa parceria entre a *Marvel* e a *Sony* também se estende ao mercado de jogos eletrônicos. O jogo “*Marvel's Spider-Man 2*”, desenvolvido pela *Insomniac Games* em colaboração com a *PlayStation Studios* e a *Marvel Games*, tornou-se o jogo do *PlayStation Studios* de venda mais rápida na história dessa geração de aparelhos, comercializando mais de 2,5 milhões de cópias em 24 horas (LICENSING INTERNATIONAL, 2023).

Por essas razões, a cooperação entre a *Marvel* e a *Sony Pictures* exemplifica uma estratégia vantajosa em que concorrentes colaboram para alcançar objetivos comuns. A integração do Homem-Aranha ao UCM despertou a curiosidade e foi bem-sucedida entre os fãs. Enquanto a *Sony* manteve o controle sobre a propriedade intelectual e o financiamento, a *Marvel* obteve os direitos de *merchandising* e integrou o personagem em seus filmes, conseguindo equilibrar competição e colaboração de maneira eficaz. Além disso, a extensão da parceria para outros mercados, como jogos eletrônicos, maximizou recursos e competências individuais, resultando em produtos que superaram as expectativas dos fãs e solidificaram a relevância das marcas envolvidas. Assim, a cooperação entre essas concorrentes demonstra como a união de forças pode gerar sinergias poderosas, expandir o alcance dos produtos e criar experiências marcantes para o público.

### 3.3.5 Organização

A *Marvel Entertainment* tem implementado várias estratégias inovadoras na dimensão de “Organização” para otimizar sua estrutura empresarial e criar ambientes de

trabalho produtivos, atrair talentos e alcançar um desempenho superior. A seguir, são identificadas e analisadas cinco dessas estratégias.

### 3.3.5.1 Estrutura de Produção Segmentada por Projetos

O design organizacional refere-se ao alinhamento da infraestrutura de uma empresa com suas principais qualidades e processos de negócios, garantindo que a estrutura organizacional siga a função desejada (DELOITTE, 2022).

O redesenho organizacional realizado pela *Marvel*, integrando suas divisões de quadrinhos, cinema e televisão sob uma única liderança coesa, pode ser visto como uma inovação dessa natureza.

Em 2019, Kevin Feige foi promovido a Diretor de Criação da *Marvel*, expandindo seu domínio sobre todos os principais executivos criativos da empresa, tanto no cinema quanto na televisão (FLEMING, 2019). Esse movimento facilitou a supervisão criativa de Feige, incluindo a *Marvel Television* e a *Marvel Family Entertainment*, que passaram a operar sob a bandeira da *Marvel Studios*.

Ainda assim, Feige continua a se reportar a Alan Horn e Alan Bergman, copresidentes e diretores de criação da *Walt Disney* (FLEMING, 2019). Essa mudança ocorreu em um momento crítico para a *Marvel*, que estava entrando em uma nova fase de lançamentos de sua franquia de super-heróis e começando a criar conteúdo *premium* para o *Disney+*.

Dan Buckley permaneceu como presidente da *Marvel Entertainment* e passou a ter uma estrutura de reporte dupla. Ele continua supervisionando a publicação criativa/editorial, reportando-se a Feige nessa capacidade, enquanto se reporta a Ike Perlmutter, *chairman* da *Marvel*, em relação a operações editoriais, vendas, serviços criativos, jogos, licenciamento e eventos (FLEMING, 2019). Joe Quesada manteve-se como o líder criativo da *Marvel Entertainment*, reportando-se a Buckley.

Essa simplificação da estrutura enfatizou a importância de Feige para a *Marvel*, especialmente após um conflito entre a *Disney* e a *Sony Pictures* sobre seu papel no sucesso dos filmes do Homem-Aranha (FLEMING, 2019). A trégua resultante garantiu que a *Disney* co-financiasse 25% dos filmes do Homem-Aranha, com uma participação correspondente nos lucros.

No cinema, Feige liderou uma década de lançamentos de franquias de super-heróis sem falhas significativas, utilizando uma estratégia de polinização cruzada que resultou em

uma receita global de US\$ 26,8 bilhões. Seus sucessos incluíram “Vingadores: Ultimato”, “Capitã Marvel” e “Homem-Aranha: Longe de Casa”, além do aclamado “Pantera Negra”, que se tornou o primeiro filme da *Marvel* indicado ao Oscar de Melhor Filme (FLEMING, 2019).

Por isso, a reestruturação organizacional da *Marvel*, que centraliza projetos e realinha funções e processos de negócios em torno de Kevin Feige, permite uma coordenação mais eficaz e uma supervisão coesa, melhorando a comunicação interna e a alocação de recursos. Essa abordagem facilita a criação de um universo cinematográfico interconectado e a produção de conteúdo de alta qualidade. A nova estrutura organizacional reforça a marca da empresa e garante a entrega consistente de produtos inovadores, consolidando sua posição de liderança na indústria do entretenimento.

### 3.3.5.2 Terceirização com Estúdios de Efeitos Visuais

Na dimensão “Organização”, inclui-se a “terceirização” como uma estratégia em que a responsabilidade pelo desenvolvimento ou manutenção de um sistema é atribuída a fornecedores especializados (DELOITTE, 2022).

No caso da *Marvel Studios*, a terceirização de efeitos visuais é uma prática estratégica que visa aproveitar as competências superiores de estúdios especializados, sem a intenção de internalizar esse *know-how*.

A *Marvel* terceiriza grande parte de seus efeitos visuais para estúdios especializados ao redor do mundo. A *Industrial Light & Magic* (ILM), por exemplo, tem estabelecido padrões de excelência na indústria de VFX desde 1975, com quase 2.000 funcionários em cinco estúdios globais. Essa empresa colaborou com a *Marvel* em diversos lançamentos, desde o início de suas produções até os mais recentes, como “Deadpool & Wolverine” (ainda em produção) e “As Marvels” (2023), com equipes dedicadas de supervisores e produtores de efeitos visuais (ILM, 2024).

Outro grande colaborador é a *Wētā FX*, conhecida por sua inovação criativa em VFX e animação. *Wētā FX* foi responsável pelo terceiro ato de “Guardiões da Galáxia, vol. 3” e desempenhou um papel fundamental na criação do personagem Thanos em “Vingadores: Guerra Infinita” e “Vingadores: Ultimato”, traduzindo a captura de desempenho de Josh Brolin em um personagem digital realista (WETA, 2019; WETA, 2024).

Além disso, a *Marvel* conta com a *Monsters Aliens Robots Zombies* (MARZ), uma empresa de efeitos visuais de Toronto que utiliza inteligência artificial para fornecer efeitos

visuais de alta qualidade nos orçamentos de televisão. MARZ recebeu indicações de efeitos visuais por seu trabalho em “WandaVision” (HART, 2021).

Outra parceria significativa é com a *FuseFX*, que contribuiu com a série “*She-Hulk*” criando várias partes do mundo de Jen ‘*She-Hulk*’ Walters e desenvolvendo sequências memoráveis, como a abertura do nono episódio, que homenageia o clássico “*The Incredible Hulk*” dos anos 70 (COMBEMALE, 2022).

Dessa maneira, a estratégia de terceirização de efeitos visuais adotada pela *Marvel Studios* exemplifica uma inovação significativa no âmbito da organização. Ao delegar os efeitos visuais a estúdios especializados, a *Marvel* se beneficia de competências técnicas avançadas e inovações criativas, resultando em produções visuais de alta qualidade que encantam críticos e fãs. Essa abordagem permite à *Marvel* otimizar os custos de produção e investir em outras áreas, como roteiro e *marketing*, enquanto reduz a carga gerencial e garante a entrega de projetos nos prazos estabelecidos. A terceirização libera a *Marvel* para focar em seu *core-business* de criação de conteúdo, fortalecendo sua posição de liderança na indústria do entretenimento e assegurando uma experiência cinematográfica superior.

### 3.3.5.3 Gestão Descentralizada com Subsidiárias

Os tipos de inovações que otimizam a estrutura empresarial incluem a “gestão descentralizada”, que distribui a tomada de decisões mais próxima ao cliente ou outras interfaces de negócios importantes (DELOITTE, 2022).

A *Marvel Entertainment* implementa a gestão descentralizada através de suas diversas subsidiárias, como *Marvel Studios*, *Marvel Television*, *Marvel Comics*, e *Marvel Brands*, destacando essa prática como uma inovação organizacional.

Historicamente, a *Marvel Comics* é a divisão mais importante da empresa, servindo como base para todas as produções ao longo dos mais de 80 anos de existência da *Marvel*. Essa divisão, integrada ao *Walt Disney Studios*, opera autonomamente, desenvolvendo conteúdos que alimentam diversas outras unidades da *Marvel* (CAMACHO, 2023).

O *Marvel Studios*, voltado para a produção de filmes e televisão, funciona como um estúdio independente na estrutura maior da *Disney*, tomando decisões criativas e operacionais localmente. A *Marvel Television*, que iniciou suas operações em 2010, foi posteriormente integrada ao *Marvel Studios*, mas inicialmente também funcionava de maneira autônoma, focando em produções para televisão e plataformas de *streaming* (CAMACHO, 2023).

Além disso, a *Marvel Music*, criada para unir o universo dos quadrinhos ao mundo da música, opera como a gravadora da *Marvel Studios*, produzindo trilhas sonoras para os filmes da empresa. A *Marvel Custom Solutions*, outra divisão autônoma, cria quadrinhos personalizados para clientes corporativos, colaborando com marcas como ESPN e Audi para promover serviços e produtos (CAMACHO, 2023).

A *Marvel Brands, LLC*, apesar de pouco conhecida, desempenha um papel crucial nos bastidores, gerenciando as licenças e marcas da *Marvel*, cuidando dos direitos de propriedade intelectual dos personagens e histórias da empresa. Essa divisão opera com autonomia para negociar e administrar essas licenças (CAMACHO, 2023).

A *Marvel Games*, responsável pela promoção de *videogames* e licenciamento de propriedades intelectuais para editores de jogos, também opera de forma descentralizada, permitindo rápida adaptação às demandas do mercado de jogos eletrônicos. Similarmente, a *Marvel Worldwide, Inc.*, que publica as revistas em quadrinhos da *Marvel Comics*, é uma unidade autônoma dentro da *Marvel Entertainment* (CAMACHO, 2023).

A *Marvel New Media*, criada em 2017, explora formas inovadoras de contar histórias interativas através do *site* da empresa, *podcasts* e *web* séries, operando de maneira independente para experimentar novas mídias. Por fim, a *Marvel Animation*, que produziu animações de 2008 até 2020, funcionava como uma divisão autônoma até ser incorporada ao *Marvel Studios* (CAMACHO, 2023).

Consequentemente, a estratégia de gestão descentralizada adotada pela *Marvel Entertainment* representa uma inovação significativa no âmbito da organização. Ao distribuir a tomada de decisões entre suas diversas subsidiárias, a *Marvel* promove maior eficiência e adaptabilidade. Cada unidade pode ajustar suas operações e estratégias conforme as demandas específicas de seus projetos, acelerando processos e permitindo a entrega de produtos de alta qualidade com agilidade. Além disso, a descentralização estimula a criatividade e a inovação, permitindo que cada divisão desenvolva conteúdos alinhados com seu público-alvo e oferecendo uma oferta diversificada que inclui quadrinhos, filmes, séries e produtos digitais. Embora cada unidade tenha autonomia, a *Marvel* assegura a coesão e a consistência da marca por meio de diretrizes unificadas, garantindo que todos os produtos mantenham um padrão elevado e uma identidade de marca forte. Assim, a gestão descentralizada fortalece a posição de liderança da *Marvel* na indústria do entretenimento, proporcionando uma gama inovadora e de alta qualidade de conteúdos para um público global.



#### 3.3.5.4 Padronização de Ativos

A “padronização de ativos” é um tipo de inovação que reduz custos operacionais e aumenta a conectividade e modularidade (DELOITTE, 2022).

Um exemplo dessa estratégia pode ser visto na *Marvel Studios* com parcerias contínuas e padronização dos equipamentos de efeitos visuais usados em suas produções, como *softwares* de edição.

A ILM, empresa de grande relevância no mercado, com parcerias em grandes produções além da *Marvel Studios*, colabora frequentemente com esta em suas produções de grande porte, incluindo “As Marvels” (2023), “Loki” temporada 2 (2023), “Homem-Formiga e a Vespa” e “Pantera Negra: Wakanda Para Sempre” (ILM, 2024).

Para o lançamento do vindouro “Deadpool & Wolverine”, por exemplo, a ILM fornece supervisão de efeitos visuais e animação, com uma equipe dedicada (ILM, 2024). Essa colaboração é um exemplo de como a padronização das ferramentas de produção pode garantir a consistência e a qualidade dos efeitos visuais em diferentes projetos.

Outra empresa líder em efeitos visuais cuja colaboração foi abordada anteriormente é a *Wētā FX*, conhecida por sua inovação criativa e animação de alta qualidade (WETA, 2024). A *Weta FX* foi responsável por cenas memoráveis de sequências visuais, bem como a criação de personagens digitais com a *Digital Domain*, que se destacaram por seu primor (WETA, 2019).

A *Digital Domain*, com uma filosofia centrada na inovação, tecnologia e narrativa, também tem uma longa história de colaboração com a *Marvel*. Essa empresa criou ambientes digitais e personagens para filmes como “Thor” (2011), e mais recentemente, ajudou a visualizar a história de eventos dramáticos na origem da heroína Echo na série da *Marvel* (DIGITAL DOMAIN, 2024A; DIGITAL DOMAIN, 2024B).

Portanto, a padronização de ativos aplicada pela *Marvel Studios* reflete uma inovação organizacional significativa ao reduzir custos operacionais e promover a consistência e modularidade nos processos produtivos. Ao adotar e padronizar equipamentos e *softwares* de efeitos visuais, a *Marvel* facilita a colaboração entre diferentes equipes e projetos, garantindo alta qualidade e coesão. Essa abordagem simplifica os processos, reduz a necessidade de reaprendizagem e adaptações, e possibilita a reutilização de recursos, diminuindo o tempo de inatividade entre produções. Além disso, a padronização torna a abordagem menos suscetível a problemas técnicos, assegurando que todos os projetos sigam um protocolo uniforme. Com isso, a *Marvel* otimiza suas operações, economiza recursos e mantém a consistência e

qualidade das produções, consolidando sua posição de liderança na indústria do entretenimento.

### 3.3.5.5 *Pipeline* de Produção Padronizado para Filmes e Séries

A “padronização de ativos” também pode ser trabalhada com uma infraestrutura alinhada que agrupe recursos, práticas e conhecimentos especializados em centros de suporte, aumentando a eficiência e a eficácia em toda a organização (DELOITTE, 2022).

Assim como a “fórmula *Marvel*” é uma inovação de produto, a padronização de ativos vista no desenvolvimento dos filmes e séries da *Marvel*, em conjunto com os recursos, práticas e conhecimentos especializados, como a equipe de produção centralizada que gerencia e padroniza os processos, pode ser considerada uma inovação desse tipo.

A *Marvel* criou um universo cinematográfico coeso e expansivo, conhecido como UCM, que vai desde os cenários sombrios de *Hell's Kitchen* em séries como “Demolidor” e “Jessica Jones” até a grandeza de Asgard em filmes como “*Thor: Ragnarok*” (BURKE, 2019). Essa estrutura permite uma produção consistente e eficiente, possibilitando a criação de inúmeras sequências e *spin-offs* com protagonistas populares como Capitão América e Homem de Ferro, cujas histórias intermináveis de busca por justiça se prestam bem ao formato de franquia (BURKE, 2019).

A organização da *Marvel* é notavelmente centralizada em torno de Kevin Feige, presidente da *Marvel Studios*, que funciona como um corretor de franquias, similar ao papel de Stan Lee durante a Era de Prata da *Marvel Comics* (BURKE, 2019). Essa centralização facilita a padronização e a consistência na produção.

A experiência acumulada de mais de 20 produções semelhantes permite à *Marvel* estimar com precisão os custos de novos filmes, reduzindo incertezas e otimizando orçamentos. Por exemplo, para “*Vingadores: Ultimato*”, a *Marvel* sabia antecipadamente os custos relacionados a CGI, publicidade e distribuição, baseando-se em suas produções anteriores (BURBAGE, 2022).

A estrutura narrativa da *Marvel* é dividida em fases planejadas meticulosamente, permitindo um desenvolvimento criativo contínuo e coerente ao longo dos anos. A contratação de atores para múltiplos filmes por contratos longos garante a continuidade e a interligação das histórias no UCM, criando uma experiência cinematográfica unificada (MACLEOD, 2015).

Além de Kevin Feige, a *Marvel* emprega um comitê criativo de seis membros que supervisionam a produção e garantem a consistência na narrativa e nos elementos visuais dos filmes. Essa abordagem colaborativa, aliada a uma estratégia de produção centralizada, permite à *Marvel* manter um alto nível de qualidade em todas as suas produções (MACLEOD, 2015).

Diante disso, a padronização de ativos na *Marvel Studios* é uma inovação organizacional que oferece benefícios significativos. A infraestrutura alinhada, centralizada em torno de Kevin Feige e a utilização de um comitê criativo, permitem respostas rápidas às demandas do mercado e garantem um ritmo constante de lançamentos. Com um conjunto de procedimentos bem definidos, a *Marvel* assegura que todos os envolvidos na produção sigam um protocolo unificado, facilitando a coordenação e a integração das diferentes etapas do desenvolvimento das produções. Esse arranjo também garante economias de escala, otimizando recursos e tempo, ao maximizar a utilização de equipamentos, locações e talentos, evitando desperdício e retrabalho. Assim, os recursos disponíveis são reinvestidos em inovação e qualidade, promovendo a consistência visual e narrativa em todas as produções e mantendo a identidade do UCM.

### **3.3.6 Captura de Valor**

A *Marvel Entertainment* tem implementado várias estratégias inovadoras na dimensão de “Captura de Valor” para recuperar o valor criado pela empresa, explorando novos fluxos de receita e desenvolvendo sistemas de precificação inovadores. A seguir, são identificadas e analisadas três dessas estratégias.

#### **3.3.6.1 Conteúdo Exclusivo**

A inovação no modelo de “assinatura” consiste em criar fluxos de caixa previsíveis, cobrando antecipadamente dos clientes uma taxa única ou recorrente para acesso contínuo a produtos (DELOITTE, 2022).

A *Marvel* adota uma estratégia similar para capturar valor de sua vasta biblioteca de conteúdos e novos lançamentos, criando fluxos de receita recorrentes e previsíveis.

Um exemplo destacado desta prática é o *Marvel Unlimited*, um serviço que oferece acesso a mais de 30.000 quadrinhos do universo *Marvel*. Os usuários podem começar com um teste gratuito de 7 dias e optar por planos que começam em US\$ 9,99 por mês, podendo cancelar a qualquer momento (MARVEL UNLIMITED, 2024). Este serviço mantém os fãs

atualizados com as últimas histórias da *Marvel*, disponibilizando edições clássicas e novas, três meses após chegarem às lojas físicas (MARVEL UNLIMITED, 2024). A plataforma também inclui guias de leitura e recomendações baseadas nos favoritos dos leitores, facilitando a navegação e descoberta de novos quadrinhos (MARVEL UNLIMITED, 2024).

Esse serviço expandiu suas ofertas com os *Infinity Comics*, quadrinhos exclusivos desenhados para leitura em formato vertical, otimizados para dispositivos móveis. Essas histórias, criadas por renomados autores da *Marvel*, são lançadas semanalmente e ficam exclusivas no aplicativo por meses antes de serem disponibilizadas em edições impressas ou digitais padrão (KAPLAN, 2022).

Além dos quadrinhos, a *Marvel* também se beneficia do modelo de assinatura através do *Disney+*, serviço de *streaming* da *The Walt Disney Company*, lançado em novembro de 2019. A plataforma oferece uma ampla gama de conteúdos das marcas *Disney*, *Pixar*, *Marvel*, *Star Wars* e *National Geographic*, atraindo milhões de assinantes em todo o mundo (DISNEY, 2021). A plataforma revoluciona o mercado de *streaming* com sua extensa coleção de franquias e conteúdo original (NWANKWO, 2023).

O conteúdo original do *Disney+*, como as séries de televisão integradas à narrativa dos filmes do Universo Cinematográfico da *Marvel* – por exemplo, “O Falcão e o Soldado Invernal” e “WandaVision” – é fundamental para atrair e reter assinantes (BAYSINGER, 2019).

Em função disso, os serviços de assinatura exemplificam uma inovação na dimensão “Captura de Valor” para a *Marvel Entertainment*. Ao adotar esses modelos, a empresa garante uma fonte de receita previsível, capturando continuamente valor a partir de seu conteúdo, em vez de depender exclusivamente de vendas únicas ou bilheteiras. O conteúdo exclusivo aumenta o valor percebido da assinatura, incentivando a retenção e o engajamento dos clientes. Com uma base financeira sólida, a *Marvel* pode planejar investimentos futuros com maior segurança, expandir seu conteúdo e explorar novas tecnologias. Essa abordagem fortalece a posição da *Marvel* no mercado de entretenimento, assegurando um crescimento contínuo e sustentável a longo prazo.

### 3.3.6.2 Licenciamento de Propriedade Intelectual

O tipo de inovação conhecido como “licenciamento” envolve a concessão de permissão a terceiros para utilizar uma oferta de maneira específica, mediante um pagamento estabelecido (DELOITTE, 2022),

A *Marvel* utiliza o licenciamento de sua propriedade intelectual (PI) como estratégia para capturar valor. Isso inclui o licenciamento de personagens e histórias para brinquedos, jogos de vídeo, roupas e outros produtos de consumo.

Os consumidores da *Marvel* se dividem em dois grupos principais. Os clientes “*upstream*” sendo a própria *Marvel Entertainment* e seus parceiros licenciados, que utilizam a propriedade intelectual criada pela editora. Por outro lado, os clientes “*downstream*” incluem aqueles que compram quadrinhos, mercadorias relacionadas, como bonecos de ação, e assistem aos filmes e programas de televisão da *Marvel* (VINCENT, 2014).

A *Marvel* opera em quatro segmentos principais: licenciamento, publicação, brinquedos e produção de filmes. O segmento de licenciamento é uma importante fonte de receita para a empresa, obtida através da venda de direitos para produtores de filmes, televisão, *videogames* e fabricantes de diversos produtos que utilizam a imagem de seus personagens. Esse segmento não apenas permite o uso dos personagens, mas também supervisiona como eles são utilizados, garantindo a integridade e consistência da marca *Marvel* em produtos que vão desde moda feminina até iniciativas de estilo de vida saudável e *marketing* inovador (LASHLEY *et al.*, 2015).

No mercado de brinquedos, a *Marvel* já teve uma participação direta com a sua divisão *Toy Biz*, reconhecida por seu design, vendas e *marketing* inovadores de brinquedos. No entanto, atualmente a empresa não compete mais diretamente nesse setor, tendo licenciado os direitos de 5.000 personagens para fabricação da *Hasbro*. Este contrato de licenciamento permite à *Hasbro* produzir uma ampla gama de brinquedos baseados nos super-heróis da *Marvel*, como parte de um vasto portfólio de franquias (GLOBALDATA, 2021).

Isto posto, a utilização de licenciamento pela *Marvel Entertainment* ilustra uma inovação na dimensão “Captura de Valor”. Ao explorar mercados onde não possui presença direta, a *Marvel* maximiza o valor de suas propriedades intelectuais, ampliando seu alcance e relevância. Essa estratégia diversifica os fluxos de receita, reduzindo a dependência de bilheteiras e aumentando a estabilidade financeira através dos *royalties* provenientes de diversos setores. A visibilidade ampliada dos produtos da *Marvel* no cotidiano dos consumidores cria uma conexão emocional mais profunda com os fãs, permitindo que se envolvam com seus personagens e histórias favoritas de maneira tangível. Dessa forma, a *Marvel* fortalece sua posição competitiva e consolida sua imagem como líder no mercado de entretenimento, assegurando sustentabilidade financeira a longo prazo.

### 3.3.6.3 Microtransações em Jogos

O tipo de inovação conhecido como “microtransações” consiste na venda de itens em pequenos valores, frequentemente apenas um dólar ou até mesmo centavos, visando impulsionar compras por impulso em grande volume (DELOITTE, 2022).

A *Marvel* explora o uso de microtransações<sup>4</sup> em seus jogos digitais e aplicativos móveis. Por exemplo, jogos como “*Marvel Contest of Champions*” e “*Marvel Strike Force*” oferecem compras no aplicativo, permitindo que os usuários adquiram personagens, itens especiais e *upgrades*.

Uma vez que a empresa não desenvolve seus jogos diretamente, licenciando sua marca para outras empresas produzirem os jogos, não se pode afirmar, sem acesso aos contratos, que a *Marvel* recebe *royalties* atrelados ao faturamento das microtransações. Caso isso esteja acordado, pode-se afirmar que esta é uma estratégia de Captura de Valor independente. No cenário em que as desenvolvedoras dos jogos ganham sobre as microtransações sozinhas, esse exemplo se enquadraria apenas em licenciamento para *videogames*, como uma das vertentes destacadas no tópico anterior.

O primeiro exemplo dessa estratégia é o jogo “*Marvel’s Avengers*” que recentemente se tornou um dos mais jogados no *Xbox Game Pass*, em parte devido à sua loja de microtransações. Esta loja oferece uma variedade de consumíveis pagos, que incluem desde aumentos de XP (pontos de experiência) até moedas do jogo que podem ser usadas para atualizações. Inicialmente, esses consumíveis eram gratuitos, mas a adição de opções pagas criou novas oportunidades de receita para o jogo (TASSI, 2021).

Outro exemplo é “*Marvel Contest of Champions*”, um jogo de luta para dispositivos móveis que possui uma vasta lista de mais de 250 personagens. Os jogadores podem melhorar esses personagens mediante microtransações pagas, oferecendo uma maneira rápida de progredir no jogo (MARVEL CONTEST OF CHAMPIONS, 2024).

O “*Marvel Strike Force*”, um jogo de RPG baseado em turnos, é mais um título que utiliza microtransações de maneira eficaz. Neste jogo, os jogadores colecionam personagens do Universo *Marvel*, incluindo heróis e vilões. Embora alguns personagens sejam oferecidos gratuitamente, outros devem ser adquiridos através do jogo ou comprados diretamente. Os jogadores podem obter fragmentos para desbloquear e promover personagens vencendo

---

<sup>4</sup> Em jogos, referem-se à oferta de itens e benefícios dentro do jogo que podem ser comprados pelos jogadores. Esses conteúdos são geralmente oferecidos a preços menores e podem incluir novos visuais (*skins*), bens exclusivos, serviços e melhorias, além de expansões adicionais após o lançamento do jogo. As microtransações permitem aos jogadores adquirir esses itens para enriquecer sua experiência de jogo, muitas vezes permitindo jogar por um tempo determinado ou melhorar suas capacidades no jogo (SOARES FILHO *et al.* 2023).

batalhas ou comprando-os na loja do jogo. Além disso, o progresso no jogo é incentivado por missões diárias e batalhas, que recompensam os jogadores com experiência e fragmentos, fomentando o uso de microtransações para acelerar o progresso (MARVEL STRIKE FORCE, 2024).

À vista disso, a exploração de microtransações pela *Marvel Entertainment* ilustra outra inovação na dimensão “Captura de Valor”. Oferecendo uma variedade de itens a preços distintos, a *Marvel* atende a diferentes perfis de jogadores, desde aqueles que preferem gastar pequenas quantias regularmente até os que optam por compras maiores e esporádicas. Esses itens e atualizações constantes mantêm os jogadores engajados, prolongando o ciclo de vida do jogo e fortalecendo a conexão com a marca. Essa abordagem diversifica as fontes de receita, proporcionando um fluxo contínuo de ganhos financeiros, o que é especialmente relevante no competitivo mercado de jogos móveis. Assim, a *Marvel* maximiza o valor de suas propriedades intelectuais nesse setor.

### 3.3.7 Marketing

A *Marvel Entertainment* tem implementado várias estratégias inovadoras na dimensão de “Marketing”, focadas em criar uma presença distintiva no mercado e transformar suas ofertas em produtos importantes que encantam os clientes. A seguir, cinco dessas estratégias são descritas e avaliadas.

#### 3.3.7.1 Co-Branding e Alianças Estratégicas

O *co-branding* é uma estratégia de inovação que envolve a combinação de marcas para reforçar mutuamente atributos-chave ou aumentar a credibilidade de uma oferta (DELOITTE, 2022).

A *Marvel* utiliza essa estratégia de forma eficaz, colaborando com outras marcas fortes para expandir seu alcance e fortalecer sua presença no mercado. Um exemplo é sua parceria com a LEGO, uma das marcas mais icônicas no segmento de brinquedos de construção.

A escolha de posicionar essa estratégia na dimensão de Marketing, em vez de Redes, justifica-se pelo impacto direto que essas colaborações têm nas campanhas de marketing integradas. Ao lançar produtos simultaneamente, as marcas criam uma promoção conjunta que é mais eficaz, aproveitando eventos e lançamentos para atingir um público maior. Além disso, a *Marvel* utiliza as características únicas dos produtos LEGO e visa atingir o

público-alvo já familiarizado com a marca, aumentando a eficácia das campanhas publicitárias. Portanto, essa colaboração é essencialmente uma estratégia de marketing integrada, ao invés de apenas uma aliança operacional ou de rede.

Em 2012, a *Marvel* concedeu ao Grupo LEGO os direitos de desenvolver uma coleção exclusiva de brinquedos de construção chamada *LEGO SUPER HEROES*. Esta coleção traz os personagens, veículos e ação do universo *Marvel* para o mundo da construção e brincadeira com LEGO. Os conjuntos iniciais, que incluíam minifiguras e personagens montáveis, foram lançados em maio de 2012 e destacavam franquias populares como Os Vingadores, *X-Men* e Homem-Aranha (PW NEWSWIRE, 2011).

Além dos brinquedos, a parceria entre a *Marvel* e a LEGO se estendeu a outros tipos de produtos, como jogos de vídeo e filmes. Em 2019, a *Warner Bros. Interactive Entertainment*, *TT Games*, *The LEGO Group* e *Marvel Entertainment* lançaram a “LEGO *Marvel Collection*”, que inclui os jogos “LEGO *Marvel Super Heroes*”, “LEGO *Marvel Super Heroes 2*” e “LEGO *Marvel’s Avengers*”. Esta coleção também trouxe pacotes DLC com personagens e níveis inspirados em filmes populares da *Marvel Studios*, como “Pantera Negra” e “Vingadores: Guerra Infinita” (WARNER, 2019).

A colaboração também se estende ao mundo do entretenimento digital. Em 2023, a animação “LEGO *Marvel Avengers: Code Red*” começou a ser transmitida exclusivamente no *Disney+*. Este lançamento foi acompanhado de novos pôsteres e imagens para promover a nova aventura animada (DISNEY, 2023).

Por essas razões, a parceria com a LEGO representa uma inovação na dimensão “Marketing”. Essa colaboração amplia a visibilidade da *Marvel*, associando-a a um parceiro respeitável e permitindo alcançar novos públicos, ao reforçar atributos-chave como criatividade e diversão. A união das bases de fãs de ambas as marcas, expande suas presenças no mercado, atraindo consumidores que talvez não tivessem interesse em uma das marcas antes da parceria. Os lançamentos simultâneos de produtos criam uma campanha de *marketing* integrada, que maximiza o impacto promocional e aumenta a eficácia das campanhas publicitárias. Portanto, ao aproveitar o reconhecimento e a confiança da LEGO, a *Marvel* consegue ampliar sua base de consumidores e fortalecer sua posição como líder no setor de entretenimento.



### 3.3.7.2 Extensão de Marca e Transmídia *Storytelling*

A dimensão “*Marketing*” abrange inovações que criam uma presença distintiva no mercado. A extensão de marca é uma estratégia de inovação que envolve a oferta de um novo produto ou serviço sob a égide de uma marca existente (DELOITTE, 2022).

Como apresentado anteriormente, a estratégia transmídia da *Marvel* facilita a criação de uma experiência imersiva e interconectada para seu público (RICHTER, 2016). A *Marvel* tem sido pioneira no uso de transmídia *storytelling*, onde histórias são contadas via múltiplas plataformas e formatos de mídia. Filmes, séries de televisão, quadrinhos e videogames da *Marvel* contam histórias interconectadas, criando um universo coeso e expansivo.

Essa estratégia é baseada em três princípios-chave: multimodalidade, intertextualidade e dispersão (ANDRÉS, 2021). A *Marvel* utiliza esses elementos para explorar diferentes gêneros, estilos e formatos de conteúdo, proporcionando ao público uma variedade de experiências emocionantes.

Além disso, a coesão narrativa é mantida por meio de referências consistentes a eventos, personagens e organizações em todas as mídias, garantindo que os fãs se sintam conectados ao universo *Marvel*, independentemente do meio que estão consumindo (MENARD, 2015).

Destarte, a integração transmídia em suas histórias representa uma estratégia inovadora. Essa narrativa interconectada mantém os fãs engajados ao oferecer constantemente novas partes da história em diferentes plataformas. Ao explorar múltiplos formatos, a *Marvel* proporciona uma experiência imersiva, gerando um envolvimento contínuo e uma expectativa crescente por mais conteúdo. Assim, consumidores que interagem com a *Marvel* em várias mídias se tornam emocionalmente mais ligados à marca, aumentando sua propensão a adquirir produtos e serviços relacionados. Portanto, ao investir em transmídia, a *Marvel* não apenas expande seu alcance, mas também fortalece seu relacionamento com o público, consolidando sua liderança no mercado de entretenimento.

### 3.3.7.3 Comunidade e Pertencimento para os Fãs

A inovação em comunidade e pertencimento se concentra em facilitar conexões viscerais para fazer as pessoas sentirem que fazem parte de um grupo ou movimento (DELOITTE, 2022).

Como apontado anteriormente, a *Marvel* realiza isso por meio de uma variedade de estratégias, incluindo a organização de eventos exclusivos e o fornecimento de conteúdo

especial para os membros da comunidade. Por exemplo, a participação em eventos como D23 e *San Diego Comic Con* oferece aos fãs acesso a prévias exclusivas de novos projetos e interações pessoais com criadores e elenco (CORRÊA, 2022; SABBAGA, 2022; MCMILLAN, 2022).

Além disso, por meio de programas de recompensas, como o *Marvel Insider*, os fãs acumulam pontos por envolvimento com o conteúdo da *Marvel*, e podem trocá-los por mercadorias, quadrinhos digitais ou experiências privilegiadas (MARVEL, 2019; MOTE, 2023).

A empresa também colabora com marcas e parceiros para criar experiências exclusivas e conteúdo personalizado que fortalecem o senso de pertencimento dos fãs. Essas parcerias incluem desde campanhas de publicidade nativa até o desenvolvimento de novos conteúdos e séries (BEER, 2017).

Dessa forma, a estratégia de criação de comunidades de fãs pela *Marvel Entertainment* ilustra outra inovação na dimensão “*Marketing*”. Ao cultivar um senso de pertencimento, a *Marvel* fortalece os laços emocionais com sua base, resultando em um público mais fiel e engajado. Isso possibilita a obtenção de *feedbacks* valiosos, permitindo uma adaptação rápida às preferências dos fãs e o desenvolvimento de produtos e histórias que ressoam melhor com eles. Além disso, essas comunidades amplificam a mensagem da marca, com os próprios fãs atuando como embaixadores, atraindo novos seguidores e promovendo a marca de forma orgânica. Esse enfoque sustenta a fidelidade dos fãs, demonstrando o poder do *marketing* comunitário na interação com os consumidores.

#### 3.3.7.4 *Marvel Insider*

Os programas de fidelidade são estratégias empresariais que oferecem benefícios e descontos para clientes frequentes e de alto valor, visando aumentar a lealdade e o engajamento dos consumidores (DELOITTE, 2022).

O *Marvel Insider* é um programa de fidelidade criado para recompensar os fãs por seu engajamento com a marca.

O programa, desenvolvido pela *CrowdTwist*, oferece pontos de recompensa aos participantes, conhecidos como *Marvel Insiders*, por atividades qualificadas como assistir a *trailers*, visitar lojas de quadrinhos e participar de convenções. Esses pontos podem ser trocados por mercadorias, quadrinhos digitais ou experiências privilegiadas (MARVEL, 2019; FELIX, 2016; MOTE, 2023).

O *Marvel Insider* se destaca pelo foco em engajamento e gamificação. Membros podem ganhar pontos interagindo com diversos conteúdos da *Marvel*, como artigos, vídeos e *podcasts*, além de *check-ins* em eventos e participações em pesquisas (GAVAGNIN, 2021).

A tendência atual dos programas de fidelidade, incluindo o *Marvel Insider*, é adaptar as experiências às preferências individuais dos consumidores, oferecendo personalizações que aumentam o valor vitalício do cliente. Essa abordagem personalizada não apenas reduz a rotatividade de clientes, mas também transforma clientes satisfeitos em embaixadores da marca, contribuindo para o crescimento orgânico da base de consumidores (FROMM, 2024).

Além disso, a integração de aplicativos e outros serviços nos programas de fidelidade ajuda as marcas a compreender melhor as preferências e comportamentos dos consumidores, criando uma relação simbiótica que expande o alcance das iniciativas de fidelidade (FROMM, 2024). Estudos mostram que aproximadamente 60% das empresas classificam o engajamento do cliente como uma prioridade, utilizando programas de fidelidade para oferecer incentivos monetários e benefícios sociais e interativos (BRUNEAU *et al.*, 2018).

Por isso, o *Marvel Insider* representa uma inovação significativa na dimensão “*Marketing*”, ao focar em experiências personalizadas. Esse sistema incentiva interações frequentes e diversificadas, com recompensas que motivam os fãs a explorar mais conteúdo e produtos, criando um ciclo virtuoso de engajamento e lealdade. A personalização das recompensas, alinhada às preferências do usuário, aumenta a satisfação e a retenção dos clientes, que se sentem valorizados e compreendidos pela *Marvel*. Assim, a empresa se destaca de seus concorrentes, proporcionando benefícios tangíveis e experiências exclusivas, o que amplia sua presença no mercado.

### 3.3.7.5 Experiências e Parcerias Complementares a Lançamentos de Produtos

Outra estratégia da *Marvel Entertainment* que adota a abordagem de *co-branding*, embora com lançamentos limitados e pontuais, são as experiências e parcerias com grandes marcas, complementares aos lançamentos de produtos da *Marvel*.

Um exemplo é a colaboração entre a *Marvel Studios* e a *National Basketball Association* (NBA) na campanha “*NBA Forever*”, que celebra o lançamento de “Pantera Negra: Wakanda Para Sempre”. Essa campanha incluiu jogos com temas de “Pantera Negra”, produtos exclusivos da equipe *Marvel*, entrevistas com jogadores sobre o significado de “*Wakanda Forever*” e cobertura da estreia do filme nas redes sociais da NBA (NBA, 2022; BIZBASH, 2023).

Além disso, a *Marvel* participou do Coachella com uma ativação para promover “Guardiões da Galáxia Vol. 3”. Esta ativação incluiu um espaço imersivo com sessões de fotos, programação musical e brindes exclusivos, além de uma estação de rádio temática que tocava músicas dos filmes e comentários (BIZBASH, 2023).

Outro exemplo é a celebração mundial criada pela *Disney Branded Television* para a estreia de “*Moon Girl e Devil Dinosaur*”. O evento recriou o *Lower East Side* de Manhattan no *Walt Disney Studios*, oferecendo uma experiência temática completa com elementos típicos de Nova York e espetáculos de patinação (BIZBASH, 2023).

Com isso, as parcerias complementares e as experiências adicionais criadas pela *Marvel Entertainment* exemplificam inovações significativas na dimensão “*Marketing*”. Ao associar suas propriedades intelectuais a eventos e organizações de alta relevância cultural, a *Marvel* agrega valor às suas ofertas principais, proporcionando experiências mais ricas e diversificadas para os consumidores, que vão além do público tradicional de quadrinhos e filmes. Ao oferecer essas experiências únicas e difíceis de replicar, a *Marvel* cria uma sensação de exclusividade e prestígio, engajando ainda mais os fãs. Esses eventos interativos fazem com que os fãs se sintam parte do universo *Marvel*, elevando a experiência do consumidor e solidificando a posição da empresa como líder inovadora no mercado de entretenimento.

#### 4. CONCLUSÕES

O objetivo geral deste estudo de classificar as atividades inovadoras da *Marvel Entertainment* conforme as dimensões apontadas pelo Modelo Teórico Unificado, visando compreender a natureza e o impacto dessas inovações no mercado do entretenimento, permitiu elucidar e analisar as estratégias que mantém essa empresa em destaque na indústria do entretenimento.

Este estudo começou identificando o conceito de inovação e definindo-o usando modelos pertinentes, como o *Doblin/Deloitte Framework*, o Radar da Inovação e o Manual de Oslo. Ao revisar e comparar esses modelos, foi possível entender como várias abordagens e aspectos da inovação mudaram e se complementaram ao longo dos anos. Isso estabeleceu uma base teórica sólida para a análise posterior.

O desenvolvimento do modelo teórico unificado reuniu conceitos semelhantes com base nos nomes e definições. Este modelo consolidou estruturalmente as dimensões da inovação, permitindo uma análise aprofundada e coerente das iniciativas inovadoras da *Marvel*. Conforme demonstrado por este estudo, o *framework* se mostrou útil e aplicável, podendo ser reproduzido para futuras análises de empresas em qualquer setor.

Foi realizada uma análise aprofundada do modelo de negócios e das operações da *Marvel Entertainment*, identificando seus principais segmentos de atuação, estratégias de mercado e estruturas organizacionais. Esta análise contextualizou as atividades inovadoras da *Marvel*, fornecendo uma visão clara do ambiente em que essas inovações são desenvolvidas e implementadas.

Assim, percebe-se que as estratégias inovadoras da *Marvel Entertainment* estão profundamente entrelaçadas com os principais aspectos destacados no *Business Model Canvas* desenvolvido. A “Estratégia Transmídia” e a “Fórmula *Marvel*” de fazer filmes se correlacionam diretamente com a Proposta de Valor e as Atividades Principais definidas no BMC, onde a criação e produção de conteúdo integrado por diversos canais, como cinema, plataformas de streaming e jogos, proporcionam uma experiência de entretenimento contínua e diversificada. O “*Marvel Unlimited*” destaca a inovação em serviços, oferecendo conteúdo digital para leitores de quadrinhos, enquanto a “Distribuição de filmes” e a “Diversificação e Canais Não Tradicionais” refletem a abordagem inovadora nos “Canais” para interação com o cliente. A “Fusão/Aquisição pela *Disney*” e as “Alianças com Plataformas de *Streaming*” ilustram a importância da colaboração de suas diferentes Parcerias Principais para fortalecer a

presença da *Marvel* no mercado. Na dimensão de *marketing*, o “*Co-Branding*” e o “*Transmídia Storytelling*” ampliam o alcance e a conexão emocional com os “*Segmentos de Clientes*”. Finalmente, a captura de valor mediante “*Microtransações em Jogos*” e o “*Licenciamento de Propriedade Intelectual*” demonstram a habilidade da *Marvel* em monetizar sua extensa base de fãs e recursos únicos.

As principais atividades inovadoras da *Marvel Entertainment* foram identificadas e classificadas conforme as dimensões da inovação propostas pelo modelo teórico unificado. Os resultados deste estudo mostram que a *Marvel Entertainment* usa uma variedade de estratégias inovadoras que abrangem múltiplas dimensões da inovação. Assim, analisou-se como essas estratégias contribuem para melhorar e destacar diferentes aspectos da empresa, evidenciando a capacidade da *Marvel* de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado e de explorar novas oportunidades através de parcerias estratégicas e tecnologias emergentes. Essa adaptabilidade é um dos fatores-chave que sustentam o sucesso contínuo da empresa no mercado competitivo. A aplicação do modelo teórico unificado proporcionou uma compreensão mais profunda da natureza multifacetada das inovações da *Marvel*, destacando a importância de uma abordagem integrada e sistêmica para a inovação.

Para além dos objetivos projetados, esta pesquisa demonstra a viabilidade de integrar ferramentas analíticas da engenharia de produção na avaliação e desenvolvimento de estratégias no setor de entretenimento. O conceito de “*engenharia do entretenimento*” permanece relevante, como evidenciado por iniciativas como o “*Encontro de Engenharia no Entretenimento*” promovido pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), que dissemina estudos sobre a interface entre engenharia e outras áreas aplicadas à indústria do entretenimento e à economia criativa (UNIRIO, 2023). A adoção dessas ferramentas analíticas pode aprimorar a gestão e a execução de estratégias no setor, além de proporcionar novas perspectivas para o desenvolvimento de práticas mais eficazes e inovadoras. Dessa forma, a valorização e a exploração dessa interface entre engenharia de produção e entretenimento podem contribuir de maneira significativa para a evolução e a competitividade das empresas do setor.

Para a continuidade desta pesquisa, recomenda-se uma análise longitudinal das estratégias inovadoras da *Marvel Entertainment* para avaliar a evolução e o impacto das suas inovações ao longo do tempo. Estudos futuros podem focar em comparar a eficácia das diferentes dimensões de inovação em períodos distintos e em mercados variados, distinguindo estratégias descontinuadas e por qual motivo. Além disso, seria benéfico expandir a pesquisa para incluir entrevistas e estudos de caso com executivos da *Marvel* e especialistas da

indústria para obter insights aprofundados sobre os processos de inovação. Outra recomendação é explorar como a *Marvel* pode integrar novas tecnologias emergentes, como inteligência artificial e realidade aumentada, em suas estratégias de inovação. Finalmente, a replicação deste modelo teórico unificado em outras empresas do setor de entretenimento pode validar sua aplicabilidade e identificar melhores práticas de inovação em um contexto mais amplo.

Em conclusão, os objetivos da monografia foram atingidos com êxito, proporcionando uma classificação clara e uma análise detalhada das estratégias inovadoras da *Marvel Entertainment*. O estudo contribui para a literatura sobre inovação no setor de entretenimento, oferecendo *insights* valiosos que podem ser aplicados a outras empresas que buscam inovar e crescer em mercados dinâmicos.

## REFERÊNCIAS

ADAM, Harith. **Marvel's Spider-Man 2 Pop-up Store Now Open in Malaysia**. IGN. 2023. Disponível em: <<https://sea.ign.com/spider-man-2/207834/news/marvels-spider-man-2-pop-up-store-now-open-in-malaysia>>. Acesso em: 25 maio 2024.

AIKO. **Virtual Production: Hollywood's Game-Changer – Revolutionize Filmmaking Today!**. Tenten. 2024. Disponível em: <<https://tenten.co/insight/article/unlocking-the-potential-of-virtual-production/#:~:text=This%20allowed%20for%20more%20immersive,digital%20elements%20in%20real%2Dtime.>>. Acesso em: 25 maio 2024.

ANDRÉS, Paige C. **The Power of Transmedia Storytelling in the Marvel Cinematic Universe**. Diggitt Magazine. 2021. Disponível em: <<https://www.diggittmagazine.com/papers/power-transmedia-storytelling-marvel>>. Acesso em: 21 maio 2024.

BANGOVA, Robina. **The Art of Easter Eggs**. Medium. 2023. Disponível em: <<https://medium.com/@robinabangova/the-art-of-easter-eggs-ae737dc9dad9>>. Acesso em: 01 jun. 2024.

BAREGHEH, Anahita; ROWLEY, Jennifer; SAMBROOK, Sally. **Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation**. Management Decision, 2009. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/41104662\\_Towards\\_a\\_Multidisciplinary\\_Definition\\_of\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/41104662_Towards_a_Multidisciplinary_Definition_of_Innovation)>. Acesso em: 10 dez. 2023.

BAYSINGER, Tim. **How Marvel Just Gave Disney+ An Early Advantage Against Its Streaming Competitors**. The Wrap. 2019. Disponível em: <<https://www.thewrap.com/marvel-phase-four-disney-plus-falcon-winter-soldier-loki-wandavision-hawkeye/>>. Acesso em: 27 maio 2024.

BEDDOWS, Emma *et al.* **Consuming transmedia: how audiences engage with narrative across multiple story modes**. Australia: Swinburne University of Technology. 2012. Disponível em: <<https://researchbank.swinburne.edu.au/file/3db1325c-8840-427d-92f4-f9724a71a81a/1/Emma%20Beddows%20Thesis.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2024.

BEER, Jeff. **Heroes For Hire: How Brand Marketing Works In The Marvel Universe**. 2017. Disponível em: <<https://www.fastcompany.com/40404757/brand-marketing-in-the-marvel-universe>>. Acesso em: 13 maio 2024.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Grupo A, 2019. E-book. ISBN 9788582605189. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605189/>>. Acesso em: 28 ago. 2023.

BRUNEAU, Virginie; SWAEN, Valérie; ZIDDA, Pietro. **Are loyalty program members really engaged?** Measuring customer engagement with loyalty programs. Journal of Business Research, Volume 91, p. 144-158, 2018. Disponível em:



<<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296318302893>>. Acesso em: 24 maio 2024.

BUESING, David. **Is Marvel Unlimited Worth It In 2024?**. 2021. Disponível em: <<https://www.comicbookherald.com/marvel-unlimited-review/>>. Acesso em: 13 maio 2024.

\_\_\_\_\_. **Study: What's the Impact of Marvel Unlimited on Comic Book Trade Sales?**. 2015. Disponível em: <<https://www.comicbookherald.com/study-whats-the-impact-of-marvel-unlimited-on-comic-book-trade-sales/>>. Acesso em: 13 maio 2024.

BUOYE, Alexander *et al.* **Intellectual property extensions in entertainment services: Marvel and DC comics.** *Journal of Services Marketing*, v. 34, n. 2, p. 239-251, 2020. Disponível em: <<https://doi-org.ez25.periodicos.capes.gov.br/10.1108/JSM-06-2019-0224>>. Acesso em: 17 dez. 2023.

BURBAGE, Kyle. **Behind the Scenes: The Business of Making Movies.** *Wesleyan Business Review*, 2022. Disponível em: <<https://www.wesleyanbusinessreview.com/recents/behind-the-scenes-the-business-of-making-movies>>. Acesso em: 24 maio 2024.

BURKE, Liam. **Sowing the Seeds: How 1990s Marvel Animation Facilitated Today's Cinematic Universe.** *Marvel Comics into Film: Essays on Adaptations Since the 1940s*, p.106-17, 2016. Disponível em: <[https://www.academia.edu/35447105/\\_Sowing\\_the\\_Seeds\\_How\\_1990s\\_Marvel\\_Animation\\_Facilitated\\_Todays\\_Cinematic\\_Universe\\_Marvel\\_Comics\\_into\\_Film\\_Essays\\_on\\_Adaptations\\_since\\_the\\_1940s\\_Ed\\_Matthew\\_J\\_McEniry\\_Robert\\_Moses\\_Peaslee\\_and\\_Robert\\_G\\_Weiner\\_Jefferson\\_McFarland\\_2016\\_106\\_17](https://www.academia.edu/35447105/_Sowing_the_Seeds_How_1990s_Marvel_Animation_Facilitated_Todays_Cinematic_Universe_Marvel_Comics_into_Film_Essays_on_Adaptations_since_the_1940s_Ed_Matthew_J_McEniry_Robert_Moses_Peaslee_and_Robert_G_Weiner_Jefferson_McFarland_2016_106_17)>. Acesso em: 10 jan. 2024.

\_\_\_\_\_. **The Marvel Method: How Marvel dominated franchising filmmaking.** *Senses of Cinema*, 2019. Disponível em: <<https://www.sensesofcinema.com/2019/cinema-in-the-2010s/the-marvel-method-how-marvel-dominated-franchising-filmmaking/>>. Acesso em: 24 maio 2024.

BUSINESS REVIEW AT BERKELEY. **The Economics behind the Marvel Cinematic Universe.** 2019. Disponível em: <<https://businessreview.studentorg.berkeley.edu/the-economics-behind-the-marvel-cinematic-universe/>>. Acesso em: 22 maio 2024.

CHONG, Jillian. **The 'Marvel Formula' is The Key to Box Office Success.** *The Science Survey*, 2022. Disponível em: <<https://thesciencesurvey.com/arts-entertainment/2022/03/06/the-marvel-formula-is-the-key-to-box-office-success/>>. Acesso em: 22 maio 2024.

COMBEMALE, Leslie. **"She-Hulk" VFX Supervisor Josh Galbincea on Creating That Epic Incredible Hulk Callback.** *Motion Picture Association*, 2022. Disponível em: <<https://www.motionpictures.org/2022/11/she-hulk-vfx-supervisor-josh-galbincea-on-creating-that-epic-incredible-hulk-callback/>>. Acesso em: 26 maio 2024.

DE MAN, Ard-Pieter; DUYSTERS, Geert. **Collaboration and innovation: a review of the effects of mergers, acquisitions and alliances on innovation.** *Technovation*, v. 25, n. 12, p. 1377-1387, 2005. Disponível em:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S016649720400135X>>. Acesso em: 26 maio 2024.

DELOITTE DEVELOPMENT LLC. **Digital media trends: The future of movies.** 2020. Disponível em: <[https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6961\\_dmt-future-of-movies/DI\\_DMT-future-of-movies.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6961_dmt-future-of-movies/DI_DMT-future-of-movies.pdf)>. Acesso em: 26 dez. 2023.

\_\_\_\_\_. **Internal Audit innovation: Structured methods to unlock new value.** 2017. Disponível em: <<https://www.deloittedigital.com/us/en/offerings/customer-led-marketing/customer-strategy-and-applied-design/applied-design-and-innovation/ten-types.html>>. Acesso em: 07 dez. 2023.

\_\_\_\_\_. **Ten Types of Innovation: Tactics Overview.** 2022. Disponível em: <<https://www.deloittedigital.com/us/en/offerings/customer-led-marketing/customer-strategy-and-applied-design/applied-design-and-innovation/ten-types.html>>. Acesso em: 07 dez. 2023.

DIETSCH, TJ. **Look Inside the First Marvel Comic Ever.** Marvel. Disponível em: <<https://www.marvel.com/articles/comics/look-inside-the-first-marvel-comic-ever>>. Acesso em: 08 dez. 2023.

DIGITAL DOMAIN. **About.** 2024A. Disponível em: <<https://digitaldomain.com/about/>>. Acesso em: 26 maio 2024.

\_\_\_\_\_. **Digital domain visualises a choctaw origin story for marvel's new series 'echo'.** 2024B. Disponível em: <<https://digitaldomain.com/news/digital-domain-visualises-a-choctaw-origin-story-for-marvel-s-new-series-echo/>>. Acesso em: 26 maio 2024.

\_\_\_\_\_. **Thor Features.** 2011. Disponível em: <<https://digitaldomain.com/work/thor/>>. Acesso em: 26 maio 2024.

DISNEY. **Disney General Entertainment Content and Disney Television Studios Unveil the Infinity on Disney Stage 1.** The Walt Disney Company. 2021. Disponível em: <<https://thewaltdisneycompany.com/disney-general-entertainment-content-and-disney-television-studios-unveil-the-infinity-on-disney-stage-1/>>. Acesso em: 25 maio 2024.

\_\_\_\_\_. **Fiscal Year 2009 Annual Report and Shareholder Letter.** The Walt Disney Company. 2009. Disponível em: <<https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2015/10/2009-Annual-Report.pdf>>. Acesso em: 26 maio 2024.

\_\_\_\_\_. **Fiscal Year 2015 Annual Financial Report and Shareholder Letter.** The Walt Disney Company. 2016. Disponível em: <<https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2015-Annual-Report.pdf>>. Acesso em: 26 maio 2024.

\_\_\_\_\_. **Fiscal Year 2020 Annual Financial Report and Shareholder Letter.** The Walt Disney Company. 2021. Disponível em: <<https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2021/01/2020-Annual-Report.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2024.

\_\_\_\_\_. **How Marvel Studios' 'Thor: Love and Thunder' Adopts a New Technology.** The Walt Disney Company. 2022. Disponível em:

<<https://thewaltdisneycompany.com/how-marvel-studios-thor-love-and-thunder-adopts-a-new-technology/>>. Acesso em: 25 maio 2024.

\_\_\_\_\_. **Marvel Studios’ “LEGO® Marvel Avengers: Code Red” Now Streaming Exclusively On Disney+.** Disney Plus. 2023. Disponível em: <<https://press.disneyplus.com/news/disney-plus-lego-marvel-avengers-code-red-now-streaming>>. Acesso em: 27 maio 2024.

DISNEY MEDIA DISTRIBUTION. **Disney General Entertainment Content.** Disney General Entertainment Press. 2021. Disponível em: <<https://www.dgepress.com/disneygeneralentertainmentcontent/distribution/disney-media-distribution/>>. Acesso em: 25 maio 2024.

DMED. **Disney Media & Entertainment Distribution Announces Updates To Summer Film Release Schedule.** Disney. 2021. Disponível em: <<https://press.disneyplus.com/news/disney-media-and-entertainment-distribution-announces-updates-to-summer-film-release-schedule>>. Acesso em: 25 maio 2024.

DOPFER, Kurt. **The origins of meso economics.** Journal of Evolutionary Economics, v. 22, p. 133–160, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s00191-011-0218-4>>. Acesso em: 26 ago. 2023.

DORNELAS, José. **Plano de Negócios com o Modelo Canvas: Guia Prático de Avaliação de Ideias de Negócio.** Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559774494. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774494/>>. Acesso em: 01 maio 2024.

DRUCKER, Peter F. **Innovation and entrepreneurship.** Harper & Row, Publishers, Inc. 1985. Disponível em: <[http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_1/ENTREPRENEURSHIP%20Innovation%20and%20entrepreneurship.PDF](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/ENTREPRENEURSHIP%20Innovation%20and%20entrepreneurship.PDF)>. Acesso em 26 nov. 2023.

DURAN, HB. **Marvel Brand Finds Super Strength In Gaming.** 2017. Disponível em: <<https://www.alistdaily.com/strategy/marvel-brand-finds-super-strength-in-gaming/>>. Acesso em: 13 maio 2024.

ELECTROSONIC. **Interactive Digital Solution at Marvel Experience.** 2024. Disponível em: <<https://www.electrosonic.com/projects/the-marvel-experience>>. Acesso em: 24 maio 2024.

EXAME. **A incrível história de como a Marvel saiu da falência para virar a maior empresa geek do mundo.** 2014. Disponível em: <<https://exame.com/tecnologia/a-incrivel-historia-de-como-a-marvel-saiu-da-falencia-para-vir-ar-a-maior-empresa-geek-do-mundo/>>. Acesso em: 22 dez. 2023.

FAUGHNDER, Ryan. **Inside the deal that brought Sony’s ‘Spider-Man’ back to Marvel’s cinematic universe.** Los Angeles Times. 2017. Disponível em: <<https://www.latimes.com/business/hollywood/la-fi-ct-sony-marvel-spider-man-20170626-story.html>>. Acesso em: 26 maio 2024.

FELIX, Rachel. **Loyalty and the global brand: A Marvel Comics case study.** 2016. Disponível em:

<<https://www.agilitypr.com/pr-news/branding/viral-humor-using-comedy-healthcare-marketing/>>. Acesso em: 12 maio 2023.

FIDAN, Berk. **Marvel's Social Media Marketing Is the Real Super Hero**. 2021. Disponível em: <<https://inflownetwork.com/marvels-social-media-marketing-is-the-real-super-hero/>>. Acesso em: 12 maio 2024.

FLIXPATROL. **Disney+ Originals**. 2024. Disponível em: <<https://flixpatrol.com/streaming-service/disney/originals/2024/>>. Acesso em: 22 maio 2024.

FREEMAN, Christopher. **Innovation and Long Cycles of Economic Development**. Universidade de Campinas, 1982. Disponível em: <<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=3fd9bb511f2060c58a63a5a52d72dfcf92f596e4>>. Acesso em: 26 ago. 2023.

FLEMING, Mike. **Marvel Studios President Kevin Feige Adds Marvel Chief Creative Officer Title; He'll Oversee All Creative & Story Initiatives**. Deadline. 2019. Disponível em: <<https://deadline.com/2019/10/kevin-feige-marvel-studios-president-adds-chief-creative-officer-marvel-title-oversees-all-creative-1202760382/>>. Acesso em: 26 maio 2024.

FROMM, Jeff. **Future Consumer Loyalty Programs Will Increase Personalization**. Forbes. 2024. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/jefffromm/2024/01/25/future-consumer-loyalty-programs-will-increase-personalization/?sh=645302513380>>. Acesso em 24 maio 2024.

GAVAGNIN, Amy. **Marvel Insider: A SUPER loyalty program. Here's why**. Loyalty & Reward Co. 2021. Disponível em: <<https://loyaltyrewardco.com/marvel-insider/>>. Acesso em: 24 maio 2024.

ASDA. **Marvel Toys & Clothes**. 2024. Disponível em: <<https://direct.asda.com/george/toys-character/disney-shop/marvel/D30M7G2C8,default,sc.html>>. Acesso em: 12 maio 2024.

GIARDINA, Carolyn. **How 'Avengers: Infinity War' VFX Teams Brought Josh Brolin's Thanos to Life**. Hollywood Reporter. 2019. Disponível em: <<https://www.hollywoodreporter.com/movies/movie-news/how-vfx-teams-brought-josh-brolin-s-thanos-life-infinity-war-1178231/>>. Acesso em: 25 maio 2024.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 08 dez. 2023.

GLOBAL DATA. **Marvel Entertainment LLC: Strategic SWOT Analysis Review**. 2021. Disponível em: <[https://pq-static-content.proquest.com/collateral/media2/documents/marvel\\_entertainment\\_llc\\_-\\_str.pdf](https://pq-static-content.proquest.com/collateral/media2/documents/marvel_entertainment_llc_-_str.pdf)>. Acesso em: 04 maio 2024.

GOSCIOLA, Vicente. **Narrativa transmídia: conceituação e origens**. C. Campalans, D. Renó, & V. Gosciola, Narrativas Transmedia: Entre teorias y prácticas, p. 7-14, 2012. Disponível em: <[https://hrenatoh.net/curso/nadigi/Capitulo\\_VicenteGosciola.pdf](https://hrenatoh.net/curso/nadigi/Capitulo_VicenteGosciola.pdf)>. Acesso em: 08 ago. 2024.

GOFFIN, Keith; MICHELI, Pietro. **Maximizing the Value of Industrial Design in New Product Development**. Research-Technology Management, 2010. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/233546332\\_Maximizing\\_the\\_Value\\_of\\_Industrial\\_Design\\_in\\_New\\_Product\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/233546332_Maximizing_the_Value_of_Industrial_Design_in_New_Product_Development)>. Acesso em: 27 ago. 2023.

GUSMÃO, Letícia. **Marvel: dos quadrinhos à maior franquia da história dos cinemas**. 2023. Disponível em: <<https://www.consultingclub.com.br/post/marvel-dos-quadrinhos-%C3%A0-maior-franquia-da-hist%C3%B3ria-dos-cinemas>>. Acesso em: 08 maio 2023.

HARRISON, Spencer *et al.* **Marvel's Blockbuster Machine**. 2019. Disponível em: <<https://hbr.org/2019/07/marvels-blockbuster-machine?language=pt>>. Acesso em: 01 abr. 2014.

HART, Hugh. **How the Emmy-Nominated "WandaVision" VFX Team Made Magic**. Motion Picture Association. 2021. Disponível em: <<https://www.motionpictures.org/2021/08/how-the-emmy-nominated-wandavision-vfx-team-made-magic/>>. Acesso em: 26 maio 2024.

HERO VENTURES. **Front Page - Hero Ventures**. 2014. Disponível em: <<https://hero-ventures.com/>>. Acesso em: 24 maio 2024.

HESMONDHALGH, David. **The Cultural Industries: Introduction**. 3rd Ed, 2013. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/261554803\\_The\\_Cultural\\_Industries\\_3rd\\_Ed](https://www.researchgate.net/publication/261554803_The_Cultural_Industries_3rd_Ed)>. Acesso em: 17 abr. 2024.

HUDAKOVA, Ivana M; MISUN, Juraj. **Business model as a tool of strategic management on the example of the Company Marvel Entertainment**. 2013. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/19903684.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2024.

HUGHES, Mark. **Marvel Bringing Daredevil, Jessica Jones, Luke Cage, And Iron Fist To Netflix**. Forbes. 2013. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/markhughes/2013/11/07/marvel-bringing-daredevil-jessica-jon-es-luke-cage-and-iron-fist-to-netflix/?sh=4a6f6efe6d10>>. Acesso em: 26 maio 2024.

ILM. **Visual Effects Projects**. Industrial Light & Magic. 2024. Disponível em: <<https://www.ilm.com/vfx/>>. Acesso em: 26 maio 2024.

INNOSCIENCE. **A Gestão da Inovação: O Octógono da Inovação**. 2022. Disponível em: <<http://www.innosciences.com.br/>>. Acesso em: 08 dez. 2023.

KAPLAN, Rebecca O. **How Marvel's digital comics strategy (including Webtoons) intersects with the mainstream popularity of the MCU**. POPVERSE. 2022. Disponível em: <<https://www.thepopverse.com/marvel-comics-webcomics-webtoon-webtoons-digital-unlimited-2022-mcu>>. Acesso em: 21 maio 2024.

KAPLAN, Steven N. **A description of entertainment industries**. 1993. Disponível em: <[https://www.academia.edu/5769720/A\\_DESCRIPTION\\_OF\\_THE\\_ENTERTAINMENT\\_INDUSTRY?sm=b](https://www.academia.edu/5769720/A_DESCRIPTION_OF_THE_ENTERTAINMENT_INDUSTRY?sm=b)>. Acesso em: 18 abr. 2024.

KISSELL, Rick. **'Marvel's Agents of SHIELD' Opens to 12.1 Million for ABC**. Variety. 2013. Disponível em:

<<https://variety.com/2013/tv/news/marvels-agents-of-shield-opens-to-11-9-million-for-abc-1200665771/>>. Acesso em: 26 maio 2024.

KOTSEMR, Maxim; ABROSKIN, Alexander; MEISSNER, Dirk. **Innovation Concepts and Typology – An Evolutionary Discussion**. Basic Research Program Working Papers, Series: Science, Technology and Innovation, 2013. Disponível em: <<https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=573003097124109029102020027106067102004031054052030066103127096126127081090024064007006034063101028059032066027096009126071097046016071077042065005082089072122073096068080057089029001088067086003084126068123082072024107024030003025115085122021110085104&EXT=pdf&INDEX=TRUE>>. Acesso em: 27 ago. 2023.

LÄHDESMÄKI, Heini. **Marketing the Marvel Cinematic Universe**. 2022. Disponível em: <[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/749050/Lahdesmaki\\_Heini.pdf;jsessionid=F0770775A3E2E55B5CCFF00F3CB00EC5?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/749050/Lahdesmaki_Heini.pdf;jsessionid=F0770775A3E2E55B5CCFF00F3CB00EC5?sequence=2)>. Acesso em: 27 ago. 2023.

LASHLEY, Deatra. **Marvel Entertainment, Inc Strategic Management and Business Policy**. 2015. Disponível em: <[https://www.academia.edu/11702101/MARVEL\\_ENTERTAINMENT\\_INC\\_Strategic\\_Management\\_and\\_Business\\_Policy?sm=b](https://www.academia.edu/11702101/MARVEL_ENTERTAINMENT_INC_Strategic_Management_and_Business_Policy?sm=b)>. Acesso em: 05 maio 2024.

MACLEOD, Elizabeth. **“And I think to myself-what a Marvel-ous world” an examination of Marvel Studios' influence and role in the franchising of contemporary superhero films**. 2015. Tese de Doutorado. Carleton University. Disponível em: <<https://repository.library.carleton.ca/concern/etds/mw22v622g>>. Acesso em: 24 maio 2024.

MARVEL. **Marvel Insider**. 2019. Disponível em: <<https://www.marvel.com/insider>>. Acesso em: 12 maio 2024.

\_\_\_\_\_. **Kith and Marvel Unveil Full Pop-Up Booth Schedule at San Diego Comic-Con 2023**. MARVEL.COM. 2023. Disponível em: <<https://www.marvel.com/articles/live-events/kith-and-marvel-unveil-full-pop-up-booth-schedule-at-san-diego-comic-con-2023>>. Acesso em: 25 maio 2024.

\_\_\_\_\_. MARVEL.COM. 2024. Disponível em: <<https://www.marvel.com/>>. Acesso em 08 maio 2024.

MARVEL CAMPUS. **Disneyland**. 2024. Disponível em: <<https://disneyland.disney.go.com/destinations/disney-california-adventure/avengers-campus/>>. Acesso em: 22 maio 2024.

MARVEL CONTEST OF CHAMPIONS. **Home**. 2024. Disponível em: <<https://playcontestofchampions.com/>>. Acesso em: 27 maio 2024.

MARVEL STRIKE FORCE. **Home**. 2024. Disponível em: <<https://marvelstrikeforce.com/pt/>>. Acesso em: 27 maio 2024.

MARVEL UNLIMITED. 2024. Disponível em: <[https://www.marvel.com/unlimited?cid=dcom\\_navigation\\_20210331\\_unlimited\\_top](https://www.marvel.com/unlimited?cid=dcom_navigation_20210331_unlimited_top)>. Acesso em: 08 maio 2024.

MCMILLAN, Graeme. **Re-Live the Marvel Studios panel at SDCC '22 Hall H**. 2022. Disponível em:

<<https://www.thepopverse.com/marvel-studios-mcu-panel-kevin-feige-liveblog-san-diego-co-mic-con-sdcc>>. Acesso em 12 maio 2024.

MENDES, Dayse. **Gestão de inovação e tecnologia**. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020. E-book. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br>>. Acesso em: 26 ago. 2023.

MENARD, Drew. **Entertainment Assembled: The Marvel Cinematic Universe, a Case Study in Transmedia**. Liberty University, 2015. Disponível em: <<https://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1358&context=masters>>. Acesso em: 21 maio 2024.

MIRANDA, André. **Revistas de super-heróis batem recordes no mercado americano**. O Globo, 29 out. 2014. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/cultura/revistas-de-super-herois-batem-recordes-no-mercado-americano-14387689>>. Acesso em: 10 jan. 2024.

MORAES, Edmilson Alves de. **Inovação e Competitividade: Uma proposta de redefinição da importância e escopo da inovação no modelo de estratégia competitiva baseado em competências cumulativas**. Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP, São Paulo, 2003. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4957/1200301292.pdf>>. Acesso em: 04 set. 2023.

MOTE, Buffy. **What Is Marvel Insider**. 2023. Disponível em: <<https://marvelnerds.com/what-is-marvel-insider/>>. Acesso em: 12 maio 2024.

NBA. **NBA launches “NBA Forever” campaign in conjunction with Marvel Studios**. 2022. Disponível em: <<https://www.nba.com/news/nba-launches-nba-forever-campaign-in-conjunction-with-marvel-studios>>. Acesso em: 24 maio 2024.

NWANKWO, Eric C. **The Battle for Viewership: Streaming Wars Intensify**. Medium. 2023. Disponível em: <<https://ericnwankwo.medium.com/the-battle-for-viewership-streaming-wars-intensify-8383e65fe45a>>. Acesso em: 27 maio 2024.

OECD; Eurostat. **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**. 4th ed. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>>. Acesso em: 08 dez. 2023.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelo de Negócios**. 2011. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4453284/mod\\_resource/content/1/Business-Model-Generation.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4453284/mod_resource/content/1/Business-Model-Generation.pdf)>. Acesso em: 01 maio 2024.

PAI, Akshay. **Marvel: Building Cinematic Universe with strategy**. 2021. Disponível em: <[https://thestrategystory.com/2021/03/29/marvel-cinematic-universe-strategy/#google\\_vignette](https://thestrategystory.com/2021/03/29/marvel-cinematic-universe-strategy/#google_vignette)>. Acesso em: 08 maio 2024.

PARMAR, Manojkumar; PROVODNIKOVA, Anna. **Open Challenges and Research Roadmap: Visual Representations aiding Organizational Leadership in Decision Making for New Product Development at the Early Innovation Stage**. 2022. Disponível em:

<357609297\_Open\_Challenges\_and\_Research\_Roadmap\_Visual\_Representations\_aiding\_Organizational\_Leadership\_in\_Decision\_Making\_for\_New\_Product\_Development\_at\_the\_Early\_Innovation\_Stage>. Acesso em: 08 dez. 2023.

PONSARD, Christophe. **Enhancing the Accessibility for All of Digital Comic Books**. 2009. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/220366670\\_Enhancing\\_the\\_Accessibility\\_for\\_All\\_of\\_Digital\\_Comic\\_Books](https://www.researchgate.net/publication/220366670_Enhancing_the_Accessibility_for_All_of_Digital_Comic_Books)>. Acesso em: 21 maio 2024.

PORTER, Michael E; HEPPELMANN, James E. **How Smart, Connected Products Are Transforming Competition**. 2014. Disponível em: <<https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition>>. Acesso em: 20 abr. 2024.

PROVOST, Rex. **What is Film Distribution** — The Ultimate Guide for Filmmakers. 2024. Disponível em: <<https://www.studiobinder.com/blog/film-distribution-guide/>>. Acesso em 08 maio 2024.

PWC. **Perspectives from the Global Entertainment & Media Outlook 2021–2025**: Power shifts: Altering the dynamics of the E&M industry. 2021. Disponível em: <<https://www.pwc.com/gx/en/entertainment-media/outlook-2021/perspectives-2021-2025.pdf>>. Acesso em: 26 dez. 2023.

RASIT, Rosmawati M *et al.* **Educating Film Audience Through Social Cognitive Theory Reciprocal Model**. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2015. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815007946>>. Acesso em: 16 nov. 2023.

RICHTER, Ádám. **The Marvel Cinematic Universe as a transmedia narrative**. *AMERICANA E-journal of American Studies in Hungary*, v. 12, n. 1, 2016. Disponível em: <<https://www.americanaejournal.hu/index.php/americanajournal/article/view/45110/43761>>. Acesso em: 22 maio 2024.

RIGGS, William; VON HIPPEL, Eric. **Incentives to innovate and the sources of innovation**: the case of scientific instruments. *Research Policy*, v. 23, n. 4, p. 459-469, 1994. ISSN 0048-7333. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/0048-7333\(94\)90008-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(94)90008-6)>. Acesso em: 10 dez. 2023.

RODRÍGUEZ-FERRÁNDIZ, R. **Culture Industries in a Postindustrial Age**: Entertainment, Leisure, Creativity, Design. *Critical Studies in Media Communication*, 31(4), p. 327–341, 2014. Disponível em: <<https://www-tandfonline.ez25.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1080/15295036.2013.840388>>. Acesso em: 20 abr. 2024.

ROGERS, Everett M. **Diffusion of Innovations**. 3. ed. New York: The Free Press, 1983. Disponível em: <<https://teddykw2.files.wordpress.com/2012/07/everett-m-rogers-diffusion-of-innovations.pdf>>. Acesso em: 26 nov. 2023.

ROSPIGLIOSI, Asher; FRANCIS, Stuart; SAMUEL, Bruce. **The Digital Marketing Power of Transmedia**: Applying Keller’s Brand Resonance Pyramid to the Marvel Cinematic Universe. In: *Transmedia Earth Conference: medios, narrativas y audiencias en contextos de convergencia*. EAFIT, 2019. p. 235-256. Disponível em:



<[https://cris.brighton.ac.uk/ws/portalfiles/portal/13941633/The\\_Digital\\_Marketing\\_Power\\_Rospigliosi\\_Francis\\_Samuel.pdf](https://cris.brighton.ac.uk/ws/portalfiles/portal/13941633/The_Digital_Marketing_Power_Rospigliosi_Francis_Samuel.pdf)>. Acesso em: 08 dez. 2023.

SABBAGA, Júlia. **Marvel, live-actions e mais: os melhores anúncios da Disney na D23.** 2022. Disponível em: <<https://www.omelete.com.br/disney/d23-melhores-anuncios#4>>. Acesso em: 12 maio 2024.

SARTO, Dan. **The ‘Marvel’ Behind Real-Time On-Set Visualization of Digital Hulk and Thanos.** Animation World Network. 2019. Disponível em: <<https://www.awn.com/vfxworld/marvel-behind-real-time-set-visualization-digital-hulk-and-phanos>>. Acesso em: 25 maio 2024.

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert; ARRONIZ, Inigo. **The Twelve Different Ways for Companies to Innovate.** Engineering Management Review, IEEE, 2007. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/3228477\\_The\\_Twelve\\_Different\\_Ways\\_for\\_Companies\\_to\\_Innovate](https://www.researchgate.net/publication/3228477_The_Twelve_Different_Ways_for_Companies_to_Innovate)>. Acesso em: 08 dez. 2023.

SCHERER, Felipe O; CARLOMAGNO, Maximiliano S. **Gestão da Inovação na Prática.** Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597007121. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007121/>>. Acesso em: 06 dez. 2023.

SENTANCE, Rebecca. **How Marvel Entertainment connects with fans across the social media multiverse.** 2023. Disponível em: <<https://econsultancy.com/marvel-entertainment-social-media-strategy-adri-cowan/>>. Acesso em: 12 maio 2024.

SHAPIRO, Doug. **One clear casualty of the streaming wars: profit.** The Startup, Medium.com, 27 de out. de 2020. Disponível em: <<https://dougshapiro.medium.com/one-clear-casualty-of-the-streaming-wars-profit-683304b3055d>>. Acesso em: 26 dez. 2023.

SILRAPANIT, Suwapitch. **MARVEL Case.** BIZLABOR. 2022. Disponível em: <<https://bizlabor.co/2023/02/16/marvel-case/>>. Acesso em: 25 jun. 2024.

SILVA, Fabiane Padilha da *et al.* **Gestão da inovação.** Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595028005. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595028005/>>. Acesso em: 06 dez. 2023.

SOARES FILHO, Afrânio *et al.* **Microtransações em jogos eletrônicos: panorama do comportamento e motivações de jogadores ativos para o consumo de bens e serviços virtuais.** Revista de Administração, Sociedade e Inovação, p. 8-23, 2023. Disponível em: <<https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/724/196>>. Acesso em: 07 ago. 2024

SOUSA, Camila. **Manto e Adaga | Canal Freeform encomenda piloto de nova série da Marvel.** Omelete. 2016. Disponível em: <<https://www.omelete.com.br/manto-e-adaga/manto-e-adaga-canal-freeform-encomenda-piloto-de-nova-serie-da-marvel>>. Acesso em: 26 maio 2024.

\_\_\_\_\_. **Homem-Aranha: Sony e Marvel fazem acordo e herói volta ao MCU.** Omelete, 27 set. 2019. Disponível em:

<<https://www.omelete.com.br/homem-aranha/homem-aranha-volta-ao-mcu>>. Acesso em: 22 dez. 2023.

SOUZA, Givana. **Lojas pop-up: uma nova opção de comércio e consumo de moda.** Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/45946/1/SOUZA%2c%20Givana%20Amelina%20de%20Vasconcelos.pdf>>. Acesso em: 07 ago. 2024.

SWANT, Marty. As marcas mais valiosas do mundo em 2020. Forbes. 2020. Disponível em: <<https://forbes.com.br/listas/2020/07/as-marcas-mais-valiosas-do-mundo-em-2020/>>. Acesso em: 08 dez. 2023.

TARGET. **Marvel Merchandise.** 2024. Disponível em: <<https://www.target.com/c/marvel/-/N-4yjus>>. Acesso em: 12 maio 2024.

TASSI, Paul. **‘Marvel’s Avengers’ Is Now Selling Pay-To-Win Items, After Saying It Wouldn’t.** Forbes. 2021. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/paultassi/2021/10/08/marvels-avengers-is-now-selling-pay-to-win-items-after-saying-it-wouldnt/?sh=784fbb2d3d54>>. Acesso em: 27 maio 2024.

TEECE, David J. **Profiting from technological innovation:** Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. School of Business Administration, University of California, Berkeley, 1986. Disponível em: <[https://www.politicipublice.ro/uploads/technological\\_innovation.pdf](https://www.politicipublice.ro/uploads/technological_innovation.pdf)>. Acesso em: 26 nov. 2023.

THE NUMBERS. Disponível em: <<https://www.the-numbers.com/>>. Acesso em: 26 dez. 2023.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. **Gestão da inovação.** Grupo A, 2015. E-book. ISBN 9788582603079. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582603079/>>. Acesso em: 26 ago. 2023.

UNIRIO. **Encontro de Engenharia no Entretenimento recebe trabalhos.** Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: <<https://www.unirio.br/news/aberto-periodo-para-submissao-de-trabalhos-ao-encontro-de-engenharia-no-entretenimento>>. Acesso em: 07 ago. 2024.

UPASAMA, Apta W. **Kajian Business Model Marvel Dari Komik Hingga Bisnis Mendunia.** OSF Preprints. 2022. Disponível em: <<https://osf.io/mk8fd/download/>>. Acesso em: 25 jun. 2024.

VINCENT, Georgina. **Marvel Worldwide, Inc.** Business Model Zoo. 2014. Disponível em: <<https://www.businessmodelzoo.com/exemplars/marvel-worldwide-inc/>>. Acesso em: 05 maio 2024.

VITER, Lais. **An investigation into disruptive innovation in the entertainment industry.** 2021. Disponível em: <<https://arc.cct.ie/business/18>>. Acesso em: 08 dez. 2023.

VON HIPPEL, Eric. **Lead Users: A Source of Novel Product Concepts.** Management Science, p. 791-805, 1986. Disponível em: <[https://docshare.tips/lead-users\\_576bbcab6d87f8a3c8b4908.html](https://docshare.tips/lead-users_576bbcab6d87f8a3c8b4908.html)>. Acesso em: 14 dez. 2023.

WALLENSTEIN, Andrew. **Netflix Ratings Revealed: New Data Sheds Light on Original Series' Audience Levels.** Variety. 2015. Disponível em: <<https://variety.com/2015/digital/news/netflix-originals-viewer-data-1201480234/>>. Acesso em: 26 maio 2024.

WARNER. **WBIE, TT Games, The LEGO Group and Marvel Entertainment Announce "LEGO Marvel Collection"**. WarnerBros.com. 2019. Disponível em: <<https://www.warnerbros.com/news/press-releases/wbie-tt-games-lego-group-and-marvel-entertainment-announce-lego-marvel-collection>>. Acesso em: 27 maio 2024

WATSON, Fay. **D23 2022 schedule: Dates, times, and expected announcements from D23 Expo.** 2022. Disponível em: <<https://www.gamesradar.com/d23-2022-schedule-disney-marvel-star-wars/>>. Acesso em: 12 maio 2024.

WETA. **ABOUT.** Wētā FX. 2024. Disponível em: <<https://www.wetafx.co.nz/about>>. Acesso em: 26 maio 2024.

\_\_\_\_\_. **WETA AND THANOS COME FULL CIRCLE IN AVENGERS: ENDGAME.** Wētā FX. 2019. Disponível em: <<https://www.wetafx.co.nz/articles/weta-and-thanos-come-full-circle-in-avengers-endgame>>. Acesso em: 26 maio 2024.

YOO, Seung H; SEO, Yong. **Effect of supply chain structure and power dynamics on R&D and market performances.** Journal of Business Economics and Management. 18. p. 487-504, 2017. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/317633910\\_Effect\\_of\\_supply\\_chain\\_structure\\_and\\_power\\_dynamics\\_on\\_RD\\_and\\_market\\_performances](https://www.researchgate.net/publication/317633910_Effect_of_supply_chain_structure_and_power_dynamics_on_RD_and_market_performances)>. Acesso em: 25 maio 2024.

ZHAI, Yige. **Business Synergy Merger Between Walt Disney Studios and Marvel Studios.** Proceedings of the 2022 2nd International Conference on Economic Development and Business Culture (ICEDBC 2022). Atlantis Press. p. 1051-1057, 2022. Disponível em: <<https://www.atlantis-press.com/proceedings/icedbc-22/125983687>>. Acesso em: 26 maio 2024.

ZOOK, Chris. **How Marvel Went from Bankruptcy to \$4B Buyout.** 2009. Disponível em: <<https://hbr.org/2009/09/marvels-hairraising-adventures>>. Acesso em: 09 maio 2023.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ENGENHARIA

### Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.

Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 19 de agosto de 2024.

Reinault Fernandes Ferreira Júnior

NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)

Documento assinado digitalmente



REINULT FERNANDES FERREIRA JUNIOR

Data: 19/08/2024 19:01:14-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

ASSINATURA

201549035

Matrícula

102.707.686-61

CPF

<sup>1</sup> LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup> Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.