

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARCOS FELIPE FERNANDES RIBEIRO

**MARVEL STUDIOS E O IMPACTO DO SEU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
NO MERCADO CINEMATOGRAFICO**

São Luís
2025

MARCOS FELIPE FERNANDES RIBEIRO

**MARVEL STUDIOS E O IMPACTO DO SEU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO
MERCADO CINEMATOGRAFICO**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Amanda Ferreira Aboud de Andrade

São Luís

2025

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Ribeiro, Marcos Felipe Fernandes.

Marvel Studios e o impacto do seu planejamento
estratégico no mercado cinematográfico / Marcos Felipe
Fernandes Ribeiro. - 2025.

102 f.

Orientador(a): Amanda Ferreira Aboud Andrade.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2025.

1. Planejamento Estratégico. 2. Marvel Studios. 3.
Indústria Cinematográfica. I. Andrade, Amanda Ferreira
Aboud. II. Título.

MARCOS FELIPE FERNANDES RIBEIRO

**MARVEL STUDIOS E O IMPACTO DO SEU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO
MERCADO CINEMATOGRAFICO**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 24/07/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Amanda Ferreira Aboud de Andrade (Orientadora)

Dr.^a em Ciência da Informação

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ademir da Rosa Martins

Dr. em Informática na Educação

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Nilson Costa Santos

Dr. em Engenharia Elétrica

Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho a Deus, que sempre me guiou com sabedoria e força em todos os momentos. A Jesus Cristo, fonte de inspiração, fé e esperança, que me amparou nas horas de dúvida e cansaço. E, com todo meu amor e gratidão, à minha mãe, Maria dos Remédios Fernandes Sousa, exemplo de dedicação, coragem e carinho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha professora orientadora, Amanda Ferreira Aboud de Andrade, por sua paciência, dedicação e por todo o conhecimento compartilhado ao longo deste processo. Sua orientação foi fundamental para a realização deste trabalho.

Aos professores que marcaram profundamente minha trajetória acadêmica com simpatia e empatia, meus sinceros agradecimentos. Adriana de Lima Reis Araújo e Hélio Trindade de Matos, vocês foram inspirações para o meu crescimento, tanto pessoal quanto profissional. Suas aulas e orientações me ajudaram a formar a base sólida que carrego hoje.

Por fim, a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte dessa jornada, o meu muito obrigado!

“O planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial utilizada para definir a direção e os objetivos da organização em um ambiente dinâmico e competitivo, assegurando a melhor alocação de recursos para atingir os resultados desejados.”

(Chiavenato, 2010)

RESUMO

Este trabalho analisa como o planejamento estratégico contribuiu para o sucesso da Marvel Studios no mercado cinematográfico, com foco na criação, expansão e consolidação do Universo Cinematográfico Marvel (MCU) entre 2008 e 2019. Insere-se no contexto de um setor altamente competitivo e em constante transformação, em que a capacidade de adaptação e a inovação são determinantes para a sustentabilidade das organizações. A problemática investigada parte da seguinte questão: como o planejamento estratégico da Marvel possibilitou a construção de uma das franquias mais lucrativas da história do cinema? O objetivo geral é compreender de que forma a Marvel Studios utilizou o planejamento estratégico para garantir a coesão narrativa, o engajamento do público e resultados financeiros consistentes. A metodologia utilizada foi qualitativa, com apoio de dados quantitativos, e classificada como descritiva, explicativa, bibliográfica, documental e estudo de caso. Foram analisados dados secundários, como relatórios financeiros, críticas, receitas de bilheteira e entrevistas com profissionais da indústria, com destaque para as fases 1 a 3 da franquia. A análise dos resultados evidenciou a aplicação de diversas ferramentas estratégicas, como Análise SWOT, Matriz BCG, Estratégia do Oceano Azul, Ciclo de Vida do Produto e Matriz Ansoff. Também foram observadas estratégias mercadológicas como, *transmedia storytelling*, marketing global e inovações na experiência do cliente, que possibilitaram à empresa diferenciar-se da concorrência e ampliar sua base de fãs globalmente. Conclui-se que o sucesso da Marvel Studios não foi fruto do acaso, mas de uma gestão estratégica precisa, que pode ser referência para outras organizações em contextos semelhantes. O trabalho ainda sugere que os modelos adotados pela Marvel podem ser aplicáveis em diferentes setores, especialmente aqueles inseridos em ambientes altamente dinâmicos.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Marvel Studios; Indústria cinematográfica.

ABSTRACT

This study analyzes how strategic planning contributed to the success of Marvel Studios in the film industry, focusing on the creation, expansion, and consolidation of the Marvel Cinematic Universe (MCU) between 2008 and 2019. It is situated within the context of a highly competitive and constantly evolving sector, where adaptability and innovation are key to organizational sustainability. The central research question is: how did Marvel's strategic planning enable the development of one of the most profitable franchises in cinematic history? The main objective is to understand how Marvel Studios employed strategic planning to ensure narrative cohesion, audience engagement, and consistent financial results. The methodology used is qualitative, supported by quantitative data, and classified as descriptive, explanatory, bibliographic, documental, and a case study. Secondary data were analyzed, including financial reports, film reviews, box office revenues, and interviews with industry professionals, with an emphasis on Phases 1 to 3 of the franchise. The analysis of results revealed the use of various strategic tools such as SWOT Analysis, BCG Matrix, Blue Ocean Strategy, Product Life Cycle, and Ansoff Matrix. Marketing strategies were also observed, including transmedia storytelling, global marketing, and innovations in customer experience, which enabled the company to differentiate itself from competitors and expand its global fanbase. The study concludes that Marvel Studios' success was not a matter of chance, but rather the result of precise strategic management, which may serve as a reference for other organizations in similar contexts. It also suggests that the models adopted by Marvel could be applicable in other sectors, particularly those operating in highly dynamic environments.

Keywords: Strategic planning; Marvel Studios; Film industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Análise SWOT de uma organização	20
Figura 2 - Matriz de Crescimento-Participação do BCG de Henderson.....	22
Figura 3 - Ciclos de vida de vendas e lucro	25
Figura 4 - Matriz de Ansoff	27
Figura 5 - Fluxograma da Saga do Infinito da Marvel Studios.....	48
Figura 6 - Matriz BCG dos personagens do MCU na Saga do Infinito	58
Figura 7 - Aplicação da Matriz de Ansoff na Saga do Infinito.....	65
Figura 8 - Ciclo de vida da Saga do Infinito	68
Figura 9 - Interface do Disney+ com conteúdo exclusivo da Marvel.....	71
Figura 10 - Capa do quadrinho <i>Spider-Man: Homecoming Prelude</i> (2017)	72
Figura 11 - Latas promocionais da Coca-Cola com personagens de <i>Vingadores: Ultimato</i> (2019)	73
Figura 12 - Thanos colecionável de <i>Vingadores: Ultimato</i> (2019)	74
Figura 13 - Coleção Adidas inspirada em <i>Vingadores: Ultimato</i> (2019)	75
Figura 14 - Kevin Feige durante o painel da Marvel Studios na Comic-Con Internacional de San Diego.....	76
Figura 15 - Elenco de <i>Pantera Negra</i> (2018) na estreia africana em Joanesburgo, África do Sul	77
Figura 16 - Captura de tela do vídeo “ <i>Marvel Studios</i> ” <i>Avengers: Endgame I’Dont’t do It’</i> ...	78
Figura 17 - <i>Vingadores: Ultimato</i> (2019) filmado com câmeras IMAX	80
Figura 18 - Avengers Campus no Disney California Adventure Park.....	81

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Análise do portfólio de personagens da Saga do Infinito da Marvel Studios: investimentos, receita e lucro estimado	Erro! Indicador não definido.
Gráfico 2 - Análise dos investimentos, bilheterias globais e lucros estimados dos filmes da Saga do Infinito.....	83
Gráfico 3 - Aprovação dos filmes da Saga do Infinito por críticos e público segundo o Rotten Tomatoes.....	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estratégia do Oceano Vermelho versus Estratégia do Oceano Azul.....	24
Quadro 2 - Categorias de estudo da pesquisa	43
Quadro 3 - Análise SWOT da Saga do Infinito da Marvel Studios.....	51
Quadro 4 - Análise comparativa: A Estratégia do Mercado Vermelho e Azul no setor cinematográfico.....	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Maiores bilheterias globais até 2019	85
Tabela 2 - Maiores franquias cinematográficas até 2019 com arrecadação global	86

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O MERCADO CINEMATOGRAFICO	18
2.1 FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
2.1.1 Análise SWOT	19
2.1.2 Matriz BCG (Boston Consulting Group)	22
2.1.3 A Estratégia do Oceano Azul.....	23
2.2 CICLO DE VIDA DO PRODUTO E MODELO DE MATRIZ ANSOFF	25
2.2.1 O Ciclo de Vida do Produto.....	25
2.2.2 Matriz Ansoff.....	26
2.3 O MERCADO CINEMATOGRAFICO	28
2.3.1 Características do Mercado Cinematográfico	29
2.3.2 Desafios do Mercado Cinematográfico.....	32
2.4 ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS NO MERCADO CINEMATOGRAFICO	36
2.4.1 <i>Transmedia Storytelling</i> como Diferencial Competitivo	36
2.4.2 Marketing Global e Personalizado.....	37
2.4.3 Inovações na Experiência do Cliente	38
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	40
4 RESULTADO DA PESQUISA.....	44
4.1 MARVEL STUDIOS E A SAGA DO INFINITO.....	44
4.1.1 Marvel Studios.....	45
4.1.2 A Saga do Infinito.....	46
4.1.3 As parcerias na Saga do Infinito	47
4.1.4 As fases da Saga do Infinito.....	48
4.1.4.1 Fase 1 (2008-2012) – A introdução dos heróis.....	49
4.1.4.2 Fase 2 (2013-2015) – Expansão e introdução de novos heróis.....	49
4.1.4.2 Fase 3 (2016-2019) – O clímax da Saga e a batalha contra Thanos.....	49
4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA MARVEL STUDIOS: A PERSPECTIVA DO UCM.....	50
4.2.1 Análise do ambiente	50
4.2.1.1 SWOT do UCM: Uma análise estratégica	51
4.2.1.2 Avaliação do MCU através da Matriz de Crescimento-Participação do BCG.....	56
4.2.2 Metas e Estratégias.....	60

4.2.2.1 A Estratégia do Oceano Azul para a criação de um universo compartilhado...	60
4.2.2.2 Estratégias de crescimento do UCM com a Matriz de Ansoff	64
4.3 Estratégias sustentáveis e adaptativas no UCM	67
4.3.1 Administração do Ciclo de Vida das produções e personagens no UCM	67
4.3.2 Convergência de mídias: <i>Transmedia storytelling</i> no UCM.....	69
4.3.2.1 Expansão do UCM para séries de TV	69
4.3.2.2 Expansão do UCM para quadrinhos	71
4.3.3 Marketing global, digital e personalizado: A estratégia da Marvel Studios.....	72
4.3.3.1 Marketing global: Parcerias estratégicas	73
4.3.3.2 Marketing global: Comic-Con.....	75
4.3.3.3 Marketing personalizado: Cultura e inclusão com Pantera Negra (2018)	76
4.3.3.3 Marketing digital: Foco no engajamento.....	77
4.3.4 Inovações na Experiência do Cliente no UCM	78
4.3.4.1 Uso de Tecnologia IMAX.....	79
4.3.4.2 Pré-vendas como facilidades de atendimento e processos de compra	80
4.3.4.3 Avengers Campus: O ambiente de entretenimento da Saga do Infinito.....	81
4.4 RESULTADOS FINANCEIROS E RECEPÇÃO CRÍTICA: COMO A MARVEL STUDIOS ALCANÇOU SUCESSO NAS ESTRATÉGIAS	82
4.4.1 Resultados financeiros da Saga do Infinito	82
4.4.1.1 Maiores bilheterias globais da história do cinema até 2019	85
4.4.1.2 Maiores franquias da história do cinema até 2019	86
4.4.2 Recepção da crítica e do público na saga do infinito.....	87
5 CONCLUSÃO	89
REFERÊNCIAS.....	91

1 INTRODUÇÃO

A indústria do entretenimento, especialmente o setor cinematográfico, é caracterizada por um dinamismo intenso e por constantes transformações tecnológicas, culturais e nas preferências do público. O sucesso neste setor depende da capacidade das empresas em se adaptar rapidamente às mudanças e adotar estratégias eficazes para se destacar em um ambiente altamente competitivo. Nesse sentido, o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial, não apenas para a manutenção da relevância no mercado, mas também para a construção de um legado duradouro. A Marvel Studios, se destaca justamente por aplicar um planejamento estratégico sólido que permitiu à empresa criar e consolidar o Universo Cinematográfico Marvel (MCU), uma das franquias mais lucrativas e impactantes da história do cinema (Robinson; Gonzales; Edwards, 2024).

Esse sucesso, no entanto, não é um acaso; ele é o resultado de um planejamento estratégico meticulosamente elaborado, que envolveu decisões sobre o lançamento de filmes, a construção de uma narrativa coesa, o marketing e a gestão de marca. A Marvel Studios soube, ao longo dos anos, utilizar o planejamento estratégico de forma eficaz para se manter relevante e competitiva em um mercado em constante mudança.

A questão central que orienta essa pesquisa é: como o planejamento estratégico da Marvel Studios contribuiu para a criação, expansão e consolidação do MCU, garantindo seu sucesso e sustentabilidade ao longo do tempo? A pesquisa explora as práticas estratégicas adotadas pela Marvel Studios, com foco nas decisões-chave que possibilitaram à empresa criar um universo cinematográfico interligado e manter o engajamento do público por mais de uma década. Além disso, foi investigado como a Marvel Studios se adaptou às mudanças do mercado e ajustou suas estratégias para responder às novas demandas do público e às transformações do setor.

O objetivo geral deste trabalho é entender como o planejamento estratégico adotado pela Marvel Studios, no período de 2008 a 2019, foi fundamental para a criação, expansão e consolidação da Saga do Infinito, garantindo o sucesso da franquia ao longo das três primeiras fases do Universo Cinematográfico Marvel (MCU). Para isso, a pesquisa se propõe a investigar as estratégias formuladas pelo estúdio para promover a integração e a coesão entre os filmes, construindo um universo cinematográfico interconectado e sustentável. Também se busca avaliar o processo de monitoramento e adaptação das estratégias, observando como a Marvel ajustou suas abordagens diante das transformações do mercado e do retorno do público. Além disso, serão analisados os resultados financeiros das produções, assim como sua recepção crítica e

popular, de modo a compreender como esses elementos contribuíram para a eficácia das estratégias adotadas.

A metodologia adotada para este estudo é qualitativa, com análise de dados secundários provenientes de fontes como relatórios financeiros, dados de bilheteiras, artigos especializados, análises críticas, livros e artigos. A pesquisa se baseia, principalmente, em uma revisão de literatura sobre planejamento estratégico e gestão de portfólio de produtos, com ênfase em ferramentas utilizadas para o desenvolvimento e implementação de estratégias. Além disso, foi analisado o estudo de caso sobre o sucesso da Marvel Studios. A escolha dessa abordagem qualitativa visa fornecer uma compreensão aprofundada das decisões estratégicas da Marvel Studios e seu impacto tanto no mercado cinematográfico quanto na cultura popular.

Este trabalho está estruturado em quatro seções principais, que visam abordar os diferentes aspectos do planejamento estratégico da Marvel Studios e os resultados que ele gerou. Na primeira seção, é introduzido o tema da pesquisa, contextualizando a importância do planejamento estratégico para o sucesso da Marvel Studios, com uma explicação clara dos objetivos do estudo e da metodologia adotada. Esta seção também abordará o problema de pesquisa e a justificativa para a escolha do tema, esclarecendo a relevância do estudo no contexto do mercado cinematográfico global.

Na segunda seção, é apresentado o referencial teórico que fundamenta a pesquisa. Serão discutidas as principais ferramentas de planejamento estratégico utilizadas na administração e como elas podem ser aplicadas do setor cinematográfico para maximizar os resultados. A seção abordará as metodologias de planejamento estratégico, como a Análise SWOT, a Matriz BCG, a Estratégia do Oceano Azul, o Ciclo de Vida do Produto e a Matriz Ansoff. O referencial teórico abordará também o mercado cinematográfico, suas características e desafios, além das estratégias mercadológicas adotadas nesse setor, como diferenciação competitiva, marketing e inovação na experiência do cliente.

A terceira seção descreve a metodologia adotada para a pesquisa, detalhando os procedimentos utilizados para a coleta e análise de dados. São discutidos os métodos de análise qualitativa que serão empregados, como a análise de dados secundários, entrevistas com especialistas da indústria e estudos de caso sobre a Marvel Studios. A metodologia também inclui a explicação das fontes de dados utilizadas, como relatórios financeiros, rankings de bilheteiras, premiações cinematográficas e artigos especializados.

Na quarta seção, é realizada a análise dos resultados da pesquisa, com foco na avaliação do impacto do planejamento estratégico da Marvel Studios. A análise considera não apenas os resultados financeiros, mas também a recepção crítica e a resposta do público aos filmes do

MCU. A seção também discute como a Marvel Studios conseguiu criar um impacto cultural duradouro e como as estratégias de planejamento adotadas pela empresa ajudaram a consolidar sua posição como líder no mercado cinematográfico global.

Por fim, na Conclusão, são apresentadas as considerações finais sobre a pesquisa realizada, com uma síntese dos principais achados e a reflexão sobre as contribuições do planejamento estratégico para o sucesso da Marvel Studios. A seção destaca como as estratégias implementadas pela empresa permitiram a criação e consolidação do Universo Cinematográfico Marvel (MCU), garantindo não só o sucesso financeiro, mas também um impacto cultural duradouro. Além disso, são abordadas as lições extraídas desse estudo, oferecendo insights para administradores e gestores que atuam em contextos dinâmicos e competitivos, como o mercado cinematográfico. A conclusão também reflete sobre a aplicabilidade dessas práticas estratégicas em outros setores empresariais, sugerindo direções para futuras pesquisas que possam explorar mais a fundo o impacto do planejamento estratégico em empresas de grande porte e em mercados em constante evolução.

Com essa estrutura, o estudo buscará fornecer uma compreensão detalhada de como o planejamento estratégico contribuiu para o sucesso da Marvel Studios e como outras empresas podem se beneficiar dessas práticas para alcançar resultados semelhantes.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O MERCADO CINEMATOGRAFICO

O mercado cinematográfico é um dos mais dinâmicos e competitivos, impulsionado por constantes transformações tecnológicas, culturais e de consumo. Nesse contexto, as empresas do setor precisam adotar estratégias eficazes de planejamento estratégico para garantir sua sustentabilidade e crescimento. Este referencial teórico tem como objetivo apresentar e discutir as principais ferramentas de planejamento estratégico que são aplicáveis ao setor cinematográfico, com foco na construção e manutenção de franquias de sucesso.

O planejamento estratégico no mercado cinematográfico envolve o uso de ferramentas como a Análise SWOT, a Matriz BCG, a Estratégia do Oceano Azul, o Ciclo de Vida do Produto e a Matriz Ansoff, que auxiliam as empresas a navegar em um mercado repleto de incertezas. Em paralelo a essas ferramentas de planejamento estratégico, o mercado cinematográfico também exige uma análise de ambiente constante nas preferências do público e nas tecnologias de produção e distribuição. A crescente globalização das franquias, o impacto das plataformas de streaming e a transformação no comportamento do consumidor exigem que os estúdios se adaptem constantemente. Para garantir a competitividade, estratégias mercadológicas como o transmedia storytelling e o marketing digital têm se mostrado essenciais, pois permitem que as franquias se expandam para múltiplas plataformas e engajem o público de maneira contínua e interativa.

O estudo dessas abordagens estratégicas é fundamental para entender como grandes empresas de entretenimento, como a Marvel Studios, conseguiram se consolidar como líderes no mercado cinematográfico global, mantendo-se relevantes e inovadoras ao longo do tempo.

Essa seção visa fornecer as bases teóricas que sustentam a análise das práticas de planejamento estratégico no mercado cinematográfico, oferecendo uma compreensão mais profunda sobre como essas ferramentas podem ser utilizadas para a criação e manutenção de franquias cinematográficas bem-sucedidas e sustentáveis.

2.1 FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma prática essencial para alinhar os objetivos organizacionais de longo prazo aos recursos disponíveis, permitindo que as empresas antecipem mudanças no ambiente interno e externo. De acordo com Chiavenato (2010), o planejamento estratégico é um processo contínuo que inclui a análise do ambiente, a definição de objetivos organizacionais e a escolha de estratégias apropriadas para atingi-los. Esse processo se torna

especialmente importante em setores dinâmicos, como o cinematográfico, devido à constante evolução das tendências e preferências do público.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o planejamento estratégico pode ser entendido a partir de diferentes abordagens, conhecidas como escolas de estratégia. Cada escola oferece uma perspectiva única sobre como formular e implementar estratégias organizacionais. De acordo com os autores, o planejamento estratégico "não é apenas uma atividade analítica, mas também criativa, que exige flexibilidade para lidar com a incerteza e as mudanças" (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010, p. 32). Essas características tornam-se ainda mais relevantes em um mercado volátil como o cinematográfico, marcado pela competição global e pela rápida adoção de novas tecnologias.

Diversas ferramentas são utilizadas para apoiar o planejamento estratégico, auxiliando as empresas a definir prioridades e explorar oportunidades de mercado (Chiavenato, 2010; Kotler; Keller, 2018; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010). Para este estudo, destacam-se a Análise SWOT (Ginter; Duncan; Swayne, 2018; Oliveira, 2007), a Matriz Boston Consulting Group (BCG) de Henderson (Stern; Deimler, 2006), a Estratégia do Oceano Azul (Kim; Mauborgne, 2005), o Ciclo de Vida do Produto (Kotler; Keller, 2018) e a Matriz Ansoff (Ansoff, 1977).

Nas subseções seguintes, essas ferramentas serão detalhadas individualmente, com o objetivo de demonstrar como podem ser aplicadas para maximizar a competitividade e a sustentabilidade no mercado cinematográfico, iniciando-se pela análise SWOT.

2.1.1 Análise SWOT

A Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) é uma ferramenta amplamente utilizada no planejamento estratégico, sendo fundamental para compreender as dinâmicas internas e externas que influenciam o desempenho organizacional. A SWOT, representada por uma matriz de quatro elementos, analisa as forças (*Strengths*), que são os aspectos internos positivos da organização, como competências, recursos ou vantagens competitivas; as fraquezas (*Weaknesses*), que correspondem aos pontos internos negativos, como limitações, falhas em processos ou carências de recursos; as oportunidades (*Opportunities*), que são fatores externos favoráveis que a organização pode aproveitar para crescer ou se fortalecer no mercado; e as ameaças (*Threats*), que são fatores externos que representam riscos ou desafios ao seu desempenho, como concorrência, mudanças no mercado ou crises econômicas. Essa estrutura é essencial para alinhar os recursos internos às condições do ambiente externo. Segundo Ginter, Duncan e Swayne (2018, p. 264), "A análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades

e Ameaças) tem sido popular como uma forma de exibir questões externas pertinentes e as forças e fraquezas internas de uma organização" (tradução nossa).

Além disso, a análise SWOT pode ser aplicada em diversos contextos, desde grandes corporações até pequenas empresas, assim como em projetos específicos ou em decisões pessoais. Ela permite uma visão abrangente da organização, promovendo um entendimento claro sobre onde ela se encontra e para onde deve direcionar seus esforços. Ao identificar e avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, os gestores podem tomar decisões mais informadas e fundamentadas, antecipando-se a desafios e aproveitando oportunidades de mercado. A integração dessa ferramenta ao processo de tomada de decisão estratégica não só aprimora a alocação de recursos, mas também melhora a adaptabilidade da organização frente a mudanças do ambiente competitivo. Dessa forma, a análise SWOT se consolida como um pilar central na formulação de estratégias eficazes e sustentáveis.

Figura 1 - Análise SWOT de uma organização

		Análise ambiental	
		Ameaças	Oportunidades
Análise Organizacional	Pontos fracos	Desativação – Área de risco acenturado A empresa possui fraquezas e o ambiente impõe ameaças.	Melhoria – Área de aproveitamento potencial A empresa possui fraquezas e o ambiente oferece oportunidades.
	Pontos fortes	Enfrentamento – Área de risco enfrentável A empresa possui forças e o ambiente impõe ameaças.	Aproveitamento – Área de domínio da empresa A empresa possui forças e o ambiente impõe ameaças.

Fonte: Chiavenato (2010, p. 307).

A Figura 1 ilustra a Análise SWOT, uma ferramenta essencial no diagnóstico estratégico das organizações, ao integrar a análise de fatores internos (forças e fraquezas) com externos (oportunidades e ameaças). Segundo Oliveira (2007), essa matriz ajuda a identificar os principais elementos que influenciam a posição da organização no mercado e facilita a formulação de estratégias alinhadas aos objetivos organizacionais e às condições do ambiente competitivo.

A matriz é composta por quatro quadrantes, cada um representando uma interação específica entre os fatores internos e externos. Oliveira (2007) detalha como cada quadrante pode orientar as ações estratégicas da organização:

- a) **Desativação – Área de Risco Acentuado:** Esse quadrante combina fraquezas internas, representando um cenário de risco elevado. Nesse caso, a organização deve adotar estratégias defensivas, como reestruturações internas ou contenção de danos, para evitar prejuízos significativos.
- b) **Melhoria – Área de Aproveitamento Potencial:** Envolve fraquezas internas coexistindo com oportunidades externas. Para Oliveira (2007), esse cenário demanda estratégias de desenvolvimento organizacional, como capacitação e melhoria de processos, para superar as limitações internas e aproveitar as condições favoráveis do ambiente.
- c) **Enfrentamento – Área de Risco Enfrentável:** Neste quadrante, forças internas ajudam a organização a lidar com ameaças externas. Oliveira (2007) recomenda que a empresa utilize seus recursos e capacidades para mitigar riscos, adotando estratégias defensivas e promovendo resiliência.
- d) **Aproveitamento – Área de Domínio da Empresa:** Esse é o cenário ideal, onde forças internas se somam às oportunidades externas. Nesse contexto, a organização deve implementar estratégias ofensivas para maximizar resultados e consolidar sua posição no mercado.

Oliveira (2007) enfatiza que a Análise SWOT não deve ser apenas uma ferramenta de diagnóstico, mas uma base para o planejamento estratégico integrado. Sua aplicação prática permite que a organização desenvolva estratégias que aproveitem suas forças internas para explorar oportunidades externas, superem fraquezas internas com apoio das condições favoráveis do ambiente, utilizem seus recursos para neutralizar ameaças externas e, por fim, adotem estratégias de sobrevivência em cenários adversos. Assim, enquanto a Análise SWOT fornece uma base sólida para identificar e desenvolver estratégias integradas, a Matriz BCG (Boston Consulting Group) oferece uma perspectiva mais específica sobre como gerenciar o portfólio de produtos ou franquias com base na taxa de crescimento do mercado e na participação relativa. Na etapa seguinte, será detalhado como essa ferramenta analítica pode ser utilizada para otimizar a alocação de recursos em distintos setores de uma organização.

2.1.2 Matriz BCG (Boston Consulting Group)

A Matriz BCG (Boston Consulting Group) é uma ferramenta desenvolvida por Bruce Henderson na década de 1970, amplamente utilizada no planejamento estratégico para análise de portfólios de negócios. Ela categoriza produtos ou unidades de negócio em quatro quadrantes, com base em dois critérios principais: taxa de crescimento do mercado e participação relativa de mercado. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) destacam que a Matriz BCG é uma ferramenta analítica poderosa para simplificar a complexidade dos portfólios de negócios. Sua abordagem auxilia gestores a equilibrar investimentos entre áreas estratégicas, priorizando aquelas com maior potencial de retorno.

Além de facilitar a tomada de decisão, a Matriz BCG também promove uma gestão mais eficaz do ciclo de vida dos produtos, permitindo que as organizações identifiquem quando é necessário investir, manter ou descontinuar um determinado produto ou unidade de negócio. Dessa forma, ela contribui para o equilíbrio entre o risco e o retorno dos investimentos, ajudando os gestores a alocar recursos de maneira estratégica e a manter a competitividade no longo prazo.

Figura 2 - Matriz de Crescimento-Participação do BCG de Henderson



Fonte: Henderson *apud* Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010, p. 66).

A Figura 2 apresenta a Matriz de Crescimento-Participação do BCG de Henderson (Stern; Deimler, 2006), mostrando como os quadrantes interagem e fornecem diretrizes para decisões estratégicas. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o objetivo da matriz é conduzir os produtos ou negócios ao longo de uma sequência de sucesso, transformando Crianças-Problema (também conhecidas como Interrogação) em Estrelas e, posteriormente, em

Vacas Leiteiras. O mesmo conceito se aplica a Cães (também chamados de Abacaxis), garantindo a sustentabilidade financeira e competitiva da organização.

- a) **Estrela:** Representa produtos ou negócios com alta participação de mercado em mercados de alto crescimento. São áreas estratégicas e promissoras, mas que demandam elevados investimentos para sustentar a expansão.
- b) **Vaca Leiteira:** Refere-se a produtos ou negócios com alta participação de mercado em mercados de baixo crescimento. São estáveis e fornecem os recursos financeiros necessários para financiar outras iniciativas.
- c) **Criança-Problema (ou Interrogação):** Inclui produtos ou negócios em mercados de alto crescimento, mas com baixa participação de mercado. Demandam grandes esforços e investimentos para se tornarem competitivos.
- d) **Cão (ou Abacaxi):** Abrange produtos ou negócios com baixa participação de mercado em mercados de baixo crescimento. Costumam ser candidatos a desinvestimento ou reposicionamento.

A Matriz BCG destaca os desafios enfrentados pelas unidades de negócio no quadrante "Cão", onde decisões difíceis, como desinvestimentos ou mudanças estratégicas, são frequentemente necessárias. Esse aspecto da matriz reflete como ela é uma ferramenta prática para alinhar decisões estratégicas aos recursos disponíveis e ao potencial do mercado. Para utilizá-la de maneira eficaz, os gestores devem avaliar detalhadamente o desempenho de cada unidade, tanto internamente quanto no contexto externo. A partir dessa análise, devem ser formuladas estratégias específicas: fortalecer os investimentos nas "Estrelas" para sustentar seu crescimento, preservar as "Vacas Leiteiras" como fontes de fluxo de caixa contínuo, transformar as "Crianças-Problema" em "Estrelas" ou reconsiderar seu potencial, e reavaliar a viabilidade dos "Cães", com foco em desinvestimentos ou reestruturações. Na sequência, será discutida a Estratégia do Oceano Azul, que ajuda as empresas a identificar oportunidades de diferenciação e inovação de valor, permitindo que se destaquem em mercados saturados.

2.1.3 A Estratégia do Oceano Azul

A Estratégia do Oceano Azul, introduzida por Kim e Mauborgne (2005), enfatiza a criação de mercados inexplorados, evitando a competição direta. De acordo com Kim e Mauborgne (2005), a inovação de valor é o núcleo da estratégia do Oceano Azul, combinando diferenciação e custo acessível para criar novos espaços de mercado.

Quadro 1 - Estratégia do Oceano Vermelho versus Estratégia do Oceano Azul

Estratégia do oceano vermelho	Estratégia do oceano azul
Competir nos espaços de mercado existentes.	Criar espaços de mercados inexplorados.
Vencer os concorrentes.	Tornar a concorrência irrelevante.
Aproveitar a demanda existente.	Criar e capturar a nova demanda.
Exercer o trade-off valor-custo.	Romper o trade-off valor-custo.
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo.	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo.

Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005, p.15)

O Quadro 1 compara a estratégia do oceano vermelho com a do oceano azul, destacando as diferenças principais entre as duas abordagens. A estratégia do oceano vermelho foca na competição em mercados existentes, enquanto a estratégia do oceano azul busca criar novos espaços de mercado, tornando a concorrência irrelevante (Kim; Mauborgne, 2005). Segundo Kim e Mauborgne (2005), as principais diferenças entre as duas estratégias podem ser resumidas nos seguintes pontos:

- a) **Foco do Mercado:** A estratégia do Oceano Vermelho compete em mercados existentes, enquanto a estratégia do Oceano Azul explora mercados inexplorados.
- b) **Concorrência:** No Oceano Vermelho, o objetivo é superar a concorrência; no Oceano Azul, a concorrência se torna irrelevante.
- c) **Demanda:** O Oceano Vermelho aproveita a demanda existente, enquanto o Oceano Azul cria uma nova demanda.
- d) **Alinhamento Estratégico:** No Oceano Vermelho, o sistema organizacional está alinhado para maximizar a diferenciação ou reduzir custos; no Oceano Azul, o alinhamento busca ambas as coisas simultaneamente.

Ao entender as principais ferramentas de planejamento estratégico, como a Análise SWOT, a Matriz BCG e a Estratégia do Oceano Azul, é possível utilizá-las de maneira eficaz para gerenciar as diferentes fases de desenvolvimento dos produtos e os modelos de crescimento das empresas. No mercado cinematográfico, onde a inovação e a evolução constante são fatores predominantes, é crucial compreender como os produtos se transformam ao longo do tempo para tomar decisões estratégicas adequadas. Com isso em mente, a seguir serão abordados o Ciclo de Vida do Produto e a Matriz Ansoff, discutindo como esses modelos podem ser aplicados para orientar a gestão e as estratégias de crescimento sustentável ao longo do tempo.

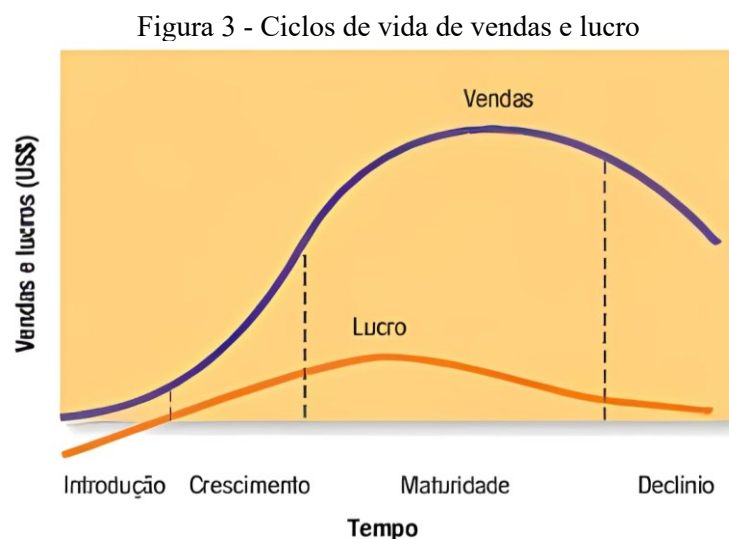
2.2 CICLO DE VIDA DO PRODUTO E MODELO DE MATRIZ ANSOFF

O Ciclo de Vida do Produto e a Matriz Ansoff são ferramentas essenciais no planejamento estratégico, especialmente para a análise do desempenho de produtos ao longo de suas diversas fases no mercado. Essas ferramentas permitem às organizações tomar decisões mais fundamentadas, oferecendo diretrizes para a formulação de estratégias em cada etapa do ciclo de vida do produto. No mercado cinematográfico, essas ferramentas são particularmente valiosas, pois auxiliam na gestão de franquias e no planejamento de novos lançamentos, especialmente em um ambiente dinâmico e competitivo. Nesta subseção, serão abordados dois modelos centrais: o Ciclo de Vida do Produto, que descreve as diferentes fases pelas quais um produto passa no mercado, e a Matriz de Crescimento Ansoff, que oferece alternativas estratégicas para as empresas expandirem suas operações e explorarem novas oportunidades.

2.2.1 O Ciclo de Vida do Produto

De acordo com Kotler e Keller (2018), o ciclo de vida do produto pode ser dividido em quatro etapas principais: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Cada fase apresenta desafios e oportunidades específicas, exigindo estratégias distintas para gerenciar o produto.

A Figura 3 demonstra os Ciclos de Vida de Vendas e Lucro, mostrando a evolução das vendas (linha roxa) e lucros (linha laranja) ao longo do tempo. Cada fase do ciclo é caracterizada por um comportamento específico, conforme descrito por Kotler e Keller (2018). A seguir, serão analisadas em detalhes as características de cada uma dessas fases:



Fonte: Kotler; Keller (2018).

- a) **Introdução:** Nesta fase, o produto é lançado no mercado. Os volumes de vendas são baixos, e os lucros geralmente são negativos devido aos altos investimentos em desenvolvimento, promoção e distribuição. O objetivo é conquistar consumidores iniciais e criar reconhecimento de marca.
- b) **Crescimento:** Caracteriza-se por um aumento acelerado nas vendas, à medida que mais consumidores adotam o produto. Nesta etapa, os lucros começam a crescer, mas é necessário manter investimentos para expandir a participação no mercado e enfrentar a concorrência.
- c) **Maturidade:** O crescimento das vendas atinge o seu pico e começa a se estabilizar. Os lucros permanecem altos, mas podem começar a diminuir devido à pressão competitiva e à necessidade de investir em diferenciação ou manutenção da marca.
- d) **Declínio:** As vendas e os lucros entram em declínio, geralmente devido à obsolescência tecnológica, mudanças nas preferências dos consumidores ou aumento da concorrência. As estratégias nesta fase incluem desinvestimentos, reposicionamento ou o lançamento de novos produtos para substituir o existente.

Após compreender as diversas fases do ciclo de vida do produto e seu impacto nas estratégias adotadas pelas empresas, é importante também considerar outras abordagens estratégicas que orientam o crescimento e a expansão no mercado. A Matriz Ansoff, abordada no segmento seguinte, fornece uma visão mais abrangente das opções de crescimento, permitindo que as organizações escolham o caminho mais adequado, seja através da penetração de mercado, desenvolvimento de novos produtos, expansão para novos mercados ou diversificação.

2.2.2 Matriz Ansoff

Além do ciclo de vida do produto, os modelos de crescimento fornecem insights sobre como as empresas podem expandir suas operações e explorar novas oportunidades de mercado. Entre os modelos mais utilizados está a Matriz de Ansoff. A Matriz de Ansoff, desenvolvida por Igor Ansoff em 1957, é uma ferramenta clássica de planejamento estratégico utilizada para identificar estratégias de crescimento para uma organização. Essa matriz considera dois elementos principais: produtos (existentes ou novos) e mercados (existentes ou novos). A interação entre esses elementos resulta em quatro estratégias: Penetração de Mercado, Desenvolvimento de Produto, Desenvolvimento de Mercado e Diversificação. A Matriz de Ansoff é especialmente útil para empresas que buscam identificar o melhor caminho para o

crescimento sustentável, considerando tanto o cenário competitivo quanto sua própria capacidade de inovação. Ao combinar produtos e mercados, a matriz oferece uma abordagem estruturada para analisar as possibilidades de expansão, ajudando a minimizar riscos associados à tomada de decisão. A Figura 4 apresentada nesta seção foi elaborada com base na obra de Ansoff e organiza visualmente essas opções estratégicas.

Figura 4 - Matriz de Ansoff



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Ansoff (1977).

A Figura 4 apresenta a Matriz de Ansoff, dividida em quatro quadrantes, cada um representando uma estratégia específica de crescimento, refletindo as opções estratégicas propostas por Ansoff (1977) ao combinar produtos e mercados existentes ou novos. A seguir, serão explicados os detalhes de cada quadrante:

- Penetração de Mercado:** Envolve o aumento da participação de mercado para produtos existentes em mercados já estabelecidos. Essa estratégia foca na atração de novos clientes ou no aumento do consumo dos clientes atuais, utilizando táticas como redução de preços, campanhas promocionais ou melhorias no serviço.
- Desenvolvimento de Produto:** Consiste em criar novos produtos para atender aos mercados existentes. Essa estratégia exige inovação e pode incluir melhorias em produtos já existentes ou o desenvolvimento de novas ofertas para clientes atuais.
- Desenvolvimento de Mercado:** Refere-se à entrada em novos mercados utilizando produtos existentes. Isso pode envolver a expansão geográfica, a segmentação de novos públicos ou o reposicionamento de produtos para diferentes segmentos de mercado.

- d) **Diversificação:** Inclui o desenvolvimento de novos produtos para atender a novos mercados. É a estratégia mais arriscada, pois exige investimentos significativos e uma compreensão aprofundada tanto dos novos produtos quanto dos novos mercados.

De acordo com Ansoff (1977), a escolha entre as estratégias da Matriz de Ansoff depende do contexto organizacional, da análise de riscos e da ambição de crescimento da empresa. A matriz auxilia os gestores a tomar decisões fundamentadas em uma avaliação clara das capacidades internas e das oportunidades externas. A penetração de mercado é ideal para organizações que buscam crescimento com baixo risco, enquanto o desenvolvimento de produto é útil para manter a relevância em mercados competitivos. O desenvolvimento de mercado, por sua vez, é adequado para expandir a base de clientes, e a diversificação é recomendada para organizações que desejam explorar novas áreas e reduzir sua dependência de produtos ou mercados existentes.

Após analisar os modelos de crescimento e as etapas do ciclo de vida do produto, que são cruciais para guiar as estratégias de lançamento e o gerenciamento de franquias, é essencial compreender como esses modelos se aplicam diretamente ao setor cinematográfico. Este mercado é caracterizado por rápidas mudanças, tanto em termos de preferências do público quanto de avanços tecnológicos. Por isso, a subseção seguinte focará em examinar as particularidades desse mercado em constante evolução, destacando os desafios e as oportunidades que ele oferece para estúdios e empresas da indústria cinematográfica.

2.3 O MERCADO CINEMATOGRAFICO

O mercado cinematográfico é um dos setores mais dinâmicos e competitivos da indústria do entretenimento, caracterizado pela constante evolução das tecnologias, mudanças nas preferências do público e a globalização da distribuição de filmes. Esta seção abordará as principais características desse mercado, com destaque para as transformações impulsionadas pela digitalização, as novas formas de consumo de conteúdo e a segmentação do público. Também são discutidos os desafios enfrentados pelos estúdios e as estratégias utilizadas para manter a relevância das franquias em um cenário altamente competitivo. Além disso, a seção explora o impacto cultural e social das produções cinematográficas, enfatizando a influência que filmes e séries exercem sobre questões sociais e comportamentais.

2.3.1 Características do Mercado Cinematográfico

O mercado cinematográfico contemporâneo é marcado por profundas transformações impulsionadas por fatores tecnológicos, culturais e econômicos. Para entender as dinâmicas atuais da indústria, é essencial identificar as características principais que a definem, assim como os desafios e as oportunidades que emergem desse cenário em constante mudança. A globalização e diversificação de conteúdos são uma características centrais, pois a expansão global das franquias cinematográficas tem sido observada como uma estratégia chave para aumentar o alcance dos estúdios. Moraes (2023) destaca como a globalização da indústria permite que grandes estúdios como a Disney e a Marvel Studios criem narrativas universais que cruzam fronteiras culturais e geográficas, atendendo a uma audiência mundial.

A transformação digital, que envolve desde a produção até a distribuição de filmes, tem sido um fator crucial para a evolução da indústria. No artigo de Bugela (2024) sobre o impacto dos serviços de streaming na estratégia de distribuição de filmes, ele observa que a ascensão de plataformas como Netflix e Disney+ alterou profundamente os métodos tradicionais de distribuição cinematográfica. A transição para modelos de streaming digitais tem redefinido as estratégias de marketing, atingindo públicos-alvo específicos e criando novas oportunidades para os estúdios de cinema no cenário global.

A competitividade e fragmentação da audiência no setor cinematográfico também é um fenômeno amplamente discutido. O aumento das plataformas digitais e das opções de conteúdo sob demanda fragmentou o público, exigindo que os estúdios adotem estratégias mais segmentadas e personalizadas. Chiavenato (2010) argumenta que, em mercados fragmentados, a segmentação de público se torna uma necessidade estratégica para garantir a competitividade e o sucesso das produções.

O impacto cultural e social das produções cinematográficas é outro aspecto fundamental, especialmente à medida que filmes e séries começam a refletir questões sociais e culturais, influenciando comportamentos e perspectivas. Costa Silva, Marquezini e Bambirra de Assis (2020) destacam que produções como *O Ódio Que Você Semeia* (2018) não só geram lucro, mas também desempenham um papel importante ao refletir sobre o racismo institucionalizado, contribuindo para as discussões sociais e culturais sobre representatividade e inclusão.

- a) **Globalização e Diversificação de Conteúdos:** A globalização e a diversificação de conteúdos no cinema têm alterado profundamente a maneira como as produções são concebidas e consumidas. Nos últimos anos, grandes franquias

expandiram seu alcance além das fronteiras de seus países de origem, buscando conquistar mercados internacionais, como os da Ásia e América Latina, por meio de adaptações culturais e diversificação em suas narrativas. Moraes (2023) aponta como os estúdios de Hollywood têm adotado uma abordagem mais global, criando produções que conseguem dialogar com diferentes públicos ao redor do mundo. Um exemplo notável disso é a franquia *Transformers*, dirigida por Michael Bay. Desde seu lançamento em 2007, a série tem se expandido para incorporar várias culturas e países, como China, Japão e nações do Oriente Médio. O filme *Transformers: Era da Extinção* (2014), por exemplo, foi cuidadosamente projetado para atingir uma audiência global, com cenas filmadas em diversas locações internacionais, incluindo a China, que se tornou um mercado estratégico para a franquia. A série também aborda temas universais, como tecnologia e o impacto ambiental, conectando-se com públicos de diferentes contextos sociais e geográficos. De acordo com Lukinbeal (2019), a China tem desempenhado um papel fundamental no sucesso de filmes como *Transformers: A Era da Extinção* (2014), com estratégias de filmagens e marketing direcionadas para esse mercado, além de adaptações que ajudam a aumentar o apelo global. Outro exemplo de sucesso internacional é o filme *Babel* (2006), que trata de temas globais, como a comunicação intercultural, os conflitos geopolíticos e as dificuldades de entendimento entre diferentes culturas. Kustner *et al.* (2020) observam que o filme explora valores universais, como empatia, solidão e comunicação, enquanto adapta suas tramas a diferentes contextos culturais. A obra não só conquistou uma base de fãs internacional, mas também soube se adaptar a diferentes mercados, mantendo sua essência de drama global e social, ao mesmo tempo em que amplia seu apelo global.

- b) **Transformação Digital:** A transformação digital no cinema vai além da produção e abrange também a maneira como os filmes são distribuídos e consumidos. As tecnologias de CGI para criar mundos imersivos, levando o público a uma nova dimensão da narrativa cinematográfica, como visto em *Avatar* (2009) (Das, 2023), a tecnologia 3D, que foi uma verdadeira revolução desde sua popularização nos anos 2000, com filmes como *Hugo* (2011), onde a tridimensionalidade não é apenas uma adição, mas uma ferramenta essencial para a construção de espaços cinematográficos (Aravind, 2025), e o uso do formato IMAX, como em *Batman: O Cavaleiro das Trevas* (2008), proporcionando uma experiência visual superior

ao ampliar os detalhes e a intensidade das imagens, fazendo com que o espectador se sinta parte do filme (Wood, 2013). Song (2021) também destaca como a digitalização e o streaming não apenas impactaram a distribuição, mas também influenciaram a produção de conteúdo. A série *Stranger Things* (2016) é outro exemplo de como as plataformas digitais, como a Netflix, não se limitam à distribuição, mas também moldam a criação de conteúdo, oferecendo liberdade criativa e permitindo a experimentação de formatos e narrativas que ressoam com um público jovem e global.

- c) **Competitividade e Fragmentação:** A competitividade no mercado cinematográfico é cada vez mais acirrada, com uma variedade crescente de opções de conteúdo e formas alternativas de consumo, especialmente com o crescimento do streaming e de outras plataformas digitais. Essa fragmentação da audiência exige que os estúdios adotem estratégias de segmentação cada vez mais sofisticadas. Chiavenato (2010) explica que, em mercados fragmentados, a segmentação de público se torna uma ferramenta crucial para garantir o sucesso das produções. A competitividade no mercado cinematográfico se intensifica à medida que plataformas de streaming ganham terreno, transformando o consumo de filmes. Ikeda (2024) discute como o conceito tradicional de *windowing*, que organizava as janelas de exibição para maximizar a rentabilidade, está sendo desestruturado pelas novas dinâmicas do mercado de streaming, especialmente com a Netflix, Amazon Prime Video e outras plataformas digitais. Essas plataformas quebram as barreiras de distribuição tradicionais, tornando os filmes disponíveis em uma sequência mais rápida e em diversos dispositivos, o que exige estratégias de segmentação de audiência mais sofisticadas. *Red: Crescer é uma Fera* (2022), que estreou diretamente no Disney+, sem passar pelas salas de cinema, reflete a mudança no comportamento de distribuição e a fragmentação da audiência digital, com filmes estreando simultaneamente em plataformas de streaming e cinemas, alterando a lógica tradicional de distribuição e consumo.
- d) **Impacto Cultural e Social:** O impacto cultural e social do cinema é imenso, com filmes e séries não apenas gerando entretenimento, mas também abordando questões sociais complexas que afetam diretamente a sociedade, promovendo debates globais. Um filme de grande impacto cultural e social é *A Teoria de Tudo* (2014), que narra a vida do físico Stephen Hawking e sua luta contra a esclerose lateral amiotrófica (ELA). Além de ser um sucesso de crítica, o filme trouxe à

tona discussões importantes sobre a deficiência e a superação de barreiras físicas e mentais. A interpretação de Eddie Redmayne, que lhe valeu o Oscar de Melhor Ator, ajudou a sensibilizar o público para as dificuldades enfrentadas por pessoas com deficiências graves, tornando a obra um reflexo de questões sociais universais e com um forte impacto cultural. Callus (2015) observa que filmes como *A Teoria de Tudo* (2014) desempenham um papel essencial ao aumentar a conscientização sobre a deficiência, promovendo a inclusão e oferecendo uma representação positiva dessas questões no cinema.

Para entender o mercado cinematográfico, é essencial analisar tanto suas características principais quanto os desafios que ele impõe. Entre os obstáculos que os estúdios e empresas enfrentam, destacam-se a crescente concorrência, a evolução das preferências do público e a necessidade de adaptação constante às novas tecnologias. Esses fatores impactam diretamente a construção das estratégias e a sustentabilidade das franquias ao longo do tempo. Seguindo essa linha, será aprofundada a análise de como esses elementos moldam as decisões estratégicas e influenciam a longevidade das produções cinematográficas.

2.3.2 Desafios do Mercado Cinematográfico

Apesar das inúmeras oportunidades geradas pelas inovações tecnológicas e pelo crescimento do consumo digital, o mercado cinematográfico enfrenta uma série de desafios significativos que têm remodelado a indústria. A mudança no comportamento do consumidor, por exemplo, tem sido um dos principais obstáculos, com o crescente domínio das plataformas de streaming e uma consequente redução na frequência de público nas salas de cinema. De acordo com o relatório da Motion Picture Association (2021), a crise gerada pela pandemia de COVID-19, exacerbada pela digitalização, acelerou esse fenômeno, resultando em uma queda drástica na receita de bilheteiras enquanto o consumo digital disparava. Song (2024) destaca como essa mudança de hábitos de consumo está forçando os estúdios a repensarem suas estratégias de distribuição.

Outro desafio crítico apontado por Silva (2022) é o impacto crescente da pirataria digital no setor audiovisual, especialmente com a popularização das plataformas de streaming. Já a fragmentação da audiência, que é outro grande desafio, é abordada por Nechushta (2024), que discute como a proliferação das plataformas digitais, redes sociais e serviços de streaming tem levado à divisão das audiências em grupos cada vez mais especializados.

Por fim, questões de acessibilidade e diversidade, especialmente no que diz respeito à representatividade, têm se tornado temas cada vez mais relevantes nas produções cinematográficas. Conforme discutido por Emmanuel (2024), o cinema desempenha um papel crucial na promoção da identidade e inclusão das pessoas com deficiência, ao desafiar atitudes capacitistas e discriminação.

Esses desafios fazem parte de uma realidade em que a indústria cinematográfica precisa se adaptar às novas demandas do público e às constantes mudanças tecnológicas e culturais. A seguir, abordaremos os principais obstáculos enfrentados pelo setor, com base nas contribuições dos autores mencionados.

- a) **Mudança no Comportamento do Consumidor:** Apesar das diversas oportunidades geradas pela digitalização e pela crescente adoção do streaming, o mercado cinematográfico enfrenta desafios significativos. Dentre os principais obstáculos, a mudança no comportamento do consumidor se destaca, com a pandemia de COVID-19 tendo um impacto profundo nos hábitos de consumo de conteúdo audiovisual. O distanciamento social, o fechamento de cinemas e a incerteza econômica forçaram os consumidores a migrarem rapidamente para plataformas de streaming, transformando a maneira como filmes e séries são consumidos. De acordo com o relatório da Motion Picture Association (2021), a receita global de bilheteira caiu 72% em 2020, enquanto as assinaturas de serviços como Netflix, Disney+ e Amazon Prime Video aumentaram 26%, atingindo um total de 1,1 bilhão de assinantes pagos. Essa transição acelerada para o digital, impulsionada pela pandemia, gerou novos desafios para os estúdios e para a indústria cinematográfica como um todo. Em resposta a essa mudança, estúdios como a Disney começaram a adotar o modelo de lançamento simultâneo, disponibilizando filmes como *Mulan* (2020) e *Raya e o Último Dragão* (2021) tanto nos cinemas quanto em plataformas de streaming como o Disney+, através do Premier Access. No entanto, essa estratégia gerou controvérsias sobre a monetização e a experiência do público. Gaustad (2019) observa que, embora o modelo de lançamentos simultâneos tenha sido uma solução durante a pandemia, ele não conseguiu substituir completamente a experiência imersiva das salas de cinema. A migração do consumo de filmes para plataformas de streaming, como os serviços SVOD, resultou em uma diminuição das receitas das mídias físicas, como DVD e Blu-ray, enquanto as receitas de bilheteiras permaneceram como uma fonte essencial de financiamento para filmes locais.

- b) **Pirataria e Proteção de Propriedade Intelectual:** A pirataria continua a representar uma ameaça significativa para diversos setores, especialmente com o avanço da digitalização. Apontado por Silva (2022) A prática ilegal de reprodução e distribuição de conteúdo sem a devida autorização dos detentores de direitos autorais, realizada tanto por organizações criminosas quanto por usuários comuns, gera grandes prejuízos econômicos para a indústria. Além disso, a crescente facilidade de acesso a conteúdos piratas na internet torna o combate à pirataria ainda mais complexo, como observa Okene, Atejimah e Timothy (2025), que destacam a necessidade de estratégias mais sofisticadas para lidar com essa questão. Assim, a constante evolução das tecnologias e a disseminação de plataformas de compartilhamento ilegal de conteúdo tornam imperativo o desenvolvimento de políticas públicas e privadas que garantam tanto a proteção das propriedades intelectuais quanto a inovação contínua no mercado.
- c) **Fragmentação da Audiência:** A crescente diversificação das preferências do público, impulsionada pela proliferação das plataformas digitais, redes sociais e serviços de streaming, exige que os estúdios adotem estratégias de marketing mais segmentadas. Nechushta (2024) destaca que as audiências estão se tornando cada vez mais especializadas, o que desafia as empresas a adaptar suas produções e campanhas para públicos específicos, sem comprometer a identidade da marca. Essa abordagem permite uma personalização das mensagens e ofertas, atendendo às necessidades distintas de diferentes grupos dentro de um mercado mais amplo, ao mesmo tempo em que otimiza recursos e aumenta a relevância das comunicações. Garrett Thierry (2023) exemplifica essa prática ao destacar a estratégia de marketing adotada pela distribuidora A24 para o filme *Tudo em Todo o Lugar ao Mesmo Tempo* (2022). A A24 segmentou sua campanha para atingir públicos específicos, como fãs de cinema independente e entusiastas de ficção científica, utilizando trailers personalizados e conteúdos exclusivos que ressoavam com os interesses desses grupos.
- d) **Acessibilidade e Diversidade:** Embora avanços tenham sido feitos em relação à representatividade, muitos mercados ainda enfrentam barreiras de acessibilidade. Conforme discutido por Emmanuel (2024), o cinema tem um papel fundamental em promover a inclusão e representar de maneira autêntica as pessoas com deficiência, oferecendo uma plataforma para a expressão dessas identidades e experiências. Estúdios que priorizam a inclusão cultural e a diversidade de

histórias conseguem ampliar sua base de fãs e fortalecer seu impacto global. Um exemplo disso é a Netflix, que tem investido em produções que refletem a diversidade de seus espectadores, resultando em um aumento significativo de assinantes em diferentes regiões do mundo. A empresa também estabeleceu o Fundo Netflix para Criatividade Inclusiva, com o objetivo de investir US\$ 100 milhões ao longo de cinco anos na criação de oportunidades para profissionais de comunidades sub-representadas globalmente (Alves, 2021).

- e) **Impactos da Pandemia:** A pandemia de COVID-19 teve um impacto significativo na indústria cinematográfica, com o fechamento de cinemas e a interrupção de lançamentos tradicionais, o que resultou em uma queda substancial na receita global. Nesse período, o streaming emergiu como uma solução temporária para a indústria, oferecendo aos espectadores acesso contínuo ao conteúdo. No entanto, como Rahmouni (2023) observa, a aceleração do consumo digital não substituiu a experiência tradicional do cinema, que continua a ser um pilar importante da cultura cinematográfica global. A autora aponta que, embora o cinema tenha sido forçado a se adaptar a novas práticas, como a transição para plataformas digitais e festivais virtuais, muitos profissionais ainda consideram que a exibição tradicional nas salas de cinema tem um valor insubstituível, principalmente devido à sua capacidade de criar uma experiência imersiva e coletiva. Além disso, conforme Collioud (2022) aponta, o modelo híbrido de lançamento, que combina a exibição simultânea nos cinemas e nas plataformas de streaming, surgiu como uma tendência crescente durante a pandemia. Esse modelo parece ser uma solução equilibrada, permitindo que os estúdios atendam a diferentes públicos, aproveitando os benefícios das plataformas digitais enquanto ainda oferecem a experiência tradicional do cinema, que permanece atraente para muitos espectadores.

Compreendendo as principais características e os desafios enfrentados pelo mercado cinematográfico, torna-se essencial investigar as estratégias adotadas pelas grandes empresas de entretenimento para manter sua competitividade e relevância em um ambiente tão dinâmico. Neste contexto, serão apresentadas as táticas mercadológicas utilizadas por estúdios de grande porte, com ênfase nas abordagens inovadoras que buscam atrair o público e garantir a sustentabilidade das franquias ao longo do tempo.

2.4 ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS NO MERCADO CINEMATOGRAFICO

Nesta seção, serão exploradas as principais estratégias mercadológicas adotadas pelas grandes empresas de entretenimento para consolidar suas franquias e maximizar seu impacto no mercado global. Serão discutidas abordagens como o *transmedia storytelling* (narrativas transmídia), uma estratégia que utiliza múltiplas plataformas para criar universos narrativos interconectados e engajar o público de maneira contínua. Além disso, a seção abordará as práticas de marketing global e personalizado e inovações na experiência do cliente.

2.4.1 *Transmedia Storytelling* como Diferencial Competitivo

A utilização de *transmedia storytelling* (narrativas transmídia) tem sido uma das abordagens mais inovadoras e eficazes adotadas pelas grandes empresas de entretenimento. Esse modelo, descrito por Menard (2015), consiste em contar histórias interconectadas através de diferentes mídias — como filmes, séries, jogos, quadrinhos e até redes sociais — criando um universo narrativo coeso. Tais estratégias não apenas transmitem uma narrativa principal, mas criam um ecossistema narrativo expandido, onde cada plataforma de mídia agrega novas camadas e experiências, incentivando o engajamento constante do público. Conforme apontado pelo autor, os principais benefícios dessa estratégia são:

- a) **Criação de Experiências Imersivas:** Cada mídia complementa as demais, oferecendo aos fãs uma visão mais ampla e profunda do universo narrativo. A combinação de diferentes plataformas permite uma imersão total nas histórias, criando uma experiência que vai além do filme em si.
- b) **Ampliação do Engajamento do Público:** O uso do *transmedia storytelling* (narrativas transmídia) mantém o interesse contínuo do público entre os lançamentos cinematográficos, criando um engajamento emocional que reforça a lealdade à marca. Além disso, campanhas digitais, como conteúdos exclusivos em plataformas de streaming e interações nas redes sociais, são estratégias eficazes de engajamento constante.
- c) **Diversificação de Fontes de Receita:** Além dos filmes e das séries, a *transmedia storytelling* (narrativas transmídia) é monetizada de várias formas, como produtos licenciados, quadrinhos, jogos e até experiências temáticas em parques de diversão, ampliando as fontes de receita e a visibilidade da marca. O *transmedia storytelling*

(narrativas transmídia) se destaca como um importante diferencial competitivo, pois expande o envolvimento do público por meio de diversas plataformas. Para que essas estratégias sejam eficazes, é crucial entender o papel central do marketing em sua execução. A seguir será explorado como as estratégias de marketing, tanto global quanto personalizada, são aplicadas para atingir públicos ao redor do mundo, ajustando as campanhas de acordo com as necessidades e preferências locais, garantindo, assim, o êxito das franquias em

2.4.2 Marketing Global e Personalizado

Grandes empresas de entretenimento, como a Lucasfilm, famosa pela produção da franquia de Star Wars, adotam estratégias de marketing global para atingir audiências diversificadas e maximizar o impacto de suas produções. Essas campanhas são adaptadas para atender às particularidades culturais de cada mercado, garantindo o alcance global e o engajamento contínuo com públicos distintos.

- a) **Campanhas Culturais e Inclusivas:** Segundo Pang (2020), a transição entre *Star Wars: Uma Nova Esperança* (1977) e *Star Wars: O Despertar da Força* (2015) reflete mudanças significativas no cenário sociopolítico. A autora destaca que, ao longo de quase 40 anos, a franquia foi adaptada para responder às demandas por maior diversidade e representatividade. Houve uma clara tentativa de expandir a inclusão de personagens femininas e BIPOCs (*Black, Indigenous, and People of Color* - Negros, Indígenas e Pessoas de Cor), refletindo as questões socioculturais de sua época, como o movimento feminista e a crescente luta pela visibilidade das minorias nas produções cinematográficas.
- b) **Marketing Digital:** A ascensão das plataformas digitais transformou a maneira como o público interage com conteúdos promocionais. A Lucasfilm utiliza recursos de marketing digital, como trailers, teasers e engajamento nas redes sociais, para atrair e manter a atenção do público antes e após os lançamentos de suas produções. Um exemplo dessa abordagem é a campanha anual #MayThe4thBeWithYou, que recorre a influenciadores digitais para divulgar produtos temáticos e criar eventos virtuais, com foco especial no público jovem (Zhang, 2023).

- c) **Parcerias Estratégicas:** A Lucasfilm também se beneficia de parcerias estratégicas com marcas globais, ampliando ainda mais o alcance de suas campanhas. Colaborações com empresas como a Hasbro têm sido fundamentais para lançar produtos licenciados que reforçam a presença da franquia em diferentes mercados. Essas parcerias não só aumentam a visibilidade da marca, mas também permitem que os fãs interajam com o universo de Star Wars por meio de produtos como brinquedos, roupas e acessórios (Hasbro, 2022).

Após entender o impacto do marketing global e personalizado como uma ferramenta crucial para atingir públicos em todo o mundo, é fundamental também explorar as inovações na experiência do cliente, que têm sido um fator decisivo para a diferenciação das marcas no setor de entretenimento. Nesse sentido, as transformações trazidas pelas novas tecnologias e pelas maneiras inovadoras de interação com o público estão criando um vínculo mais profundo com as franquias cinematográficas, tornando a experiência do consumidor mais envolvente e imersiva. Em continuidade, o estudo abordará essas mudanças, destacando como elas estão moldando a forma como os estúdios se conectam com seus públicos.

2.4.3 Inovações na Experiência do Cliente

Nos últimos anos, grandes empresas de entretenimento têm adotado novas tecnologias e abordagens centradas na experiência do cliente para manter uma vantagem competitiva. O uso de tecnologias emergentes e a personalização são essenciais para transformar a experiência do cliente, criando experiências mais imersivas e interativas, seja em plataformas de streaming, no cinema ou em eventos ao vivo. Ambika, Shin e Jain (2023) destacam como as tecnologias imersivas estão moldando o comportamento do consumidor e proporcionando experiências mais envolventes nos setores de entretenimento e marketing.

A evolução da experiência do cliente no setor de entretenimento inclui tecnologias sensoriais, como conforto, som imersivo e realidade aumentada, criando momentos mais envolventes e memoráveis para os consumidores.

- a) **Conforto e Tecnologia no Cinema:** Tecnologias como as telas IMAX e as projeções 3D estão se tornando cada vez mais comuns, criando uma experiência que vai além do tradicional. Juntamente com essas inovações, o Dolby Atmos está proporcionando um som tridimensional que envolve ainda mais profundamente o espectador. Essas inovações são essenciais para atrair um público jovem e exigente, que busca mais do que um simples

filme, mas uma experiência sensorial completa (Anilkumar; Aravind, 2025; Idrovo, 2025; Sheridan, 2022).

- b) **Atendimento ao Cliente e Facilidades no Processo de Compra:** O atendimento ao cliente, com equipe treinada e serviço de alimentos e bebidas, aliado à conveniência proporcionada pela compra de ingressos online, são fatores essenciais para uma experiência mais fluida e agradável no cinema. A pesquisa realizada por Szűcs e Guzsvinecz (2024) indica que 78,43% dos participantes preferem uma abordagem híbrida, combinando atendimento humano com tecnologias de autoatendimento, como a compra de ingressos *online*. A utilização de sistemas de compra online e aplicativos móveis permite uma experiência simplificada e sem interrupções, oferecendo uma conveniência apreciada pelos consumidores, especialmente pelos mais jovens, que são mais propensos a adotar essas tecnologias, com uma taxa de aceitação variando de 65,58% a 75,90%.
- c) **Ambiente de Entretenimento:** Cinemas modernos estão criando ambientes mais sofisticados para proporcionar uma experiência imersiva. Esses espaços são projetados para engajar o público de maneira interativa, como destacado por Gowd e Zairul (2024), que discutem como a arquitetura do cinema pode servir como uma plataforma para eventos culturais, promovendo uma experiência mais enriquecedora. Essas inovações atendem a um público exigente, que busca não apenas assistir a um filme, mas também vivenciar o cinema como um espaço social e cultural.

Dessa forma, as inovações na experiência do cliente têm se consolidado como um fator essencial para o fortalecimento das franquias no setor de entretenimento. Tecnologias imersivas, ambientes mais confortáveis e interativos, além de facilidades no atendimento e na jornada de compra, transformaram a ida ao cinema em uma vivência mais completa e envolvente. Essas práticas não apenas elevam a percepção de valor do público, mas também contribuem para a fidelização e o engajamento contínuo, refletindo a crescente importância de colocar o espectador no centro das experiências oferecidas pelas grandes produções.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia adotada nesta pesquisa teve como objetivo analisar o planejamento estratégico da Marvel Studios, focando nas decisões estratégicas tomadas durante a criação, expansão e consolidação da Saga do Infinito (2010-2019), e como essas decisões foram cruciais para o sucesso da franquia cinematográfica. A pesquisa é classificada quanto aos objetivos como descritiva e explicativa, pois descreveu as estratégias adotadas pela Marvel Studios e explicou como essas decisões impactaram o sucesso financeiro e a recepção crítica dos filmes, identificando as variáveis de análise como: contexto organizacional e parcerias estratégicas, aplicação da análise SWOT, posicionamento de personagens e franquias na matriz BCG, uso da estratégia do Oceano Azul, ciclo de vida dos produtos (filmes e personagens), uso de narrativas transmidiáticas, expansão para novas mídias e plataformas, estratégias de marketing (global, digital e personalizado), inovações na experiência do cliente, receita de bilheteria, custos de produção, lucro, retorno sobre investimento, recepção crítica e do público, desempenho em rankings de franquias, impacto cultural, representatividade, adaptação às transformações do mercado, inovações tecnológicas, mudanças no comportamento do consumidor e ambiente competitivo global.

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, dado o seu foco na compreensão profunda das decisões estratégicas e do processo de construção do Universo Cinematográfico Marvel (UCM). A pesquisa se concentrou em analisar os métodos de marketing, gestão de marca, criação de narrativas transmidiáticas e adaptação às mudanças do mercado. Contudo, a pesquisa também incorporou elementos quantitativos, especialmente nas análises de dados financeiros dos filmes, como receitas de bilheteria, lucros, custos de produção e recepção crítica, complementando as observações qualitativas sobre as práticas estratégicas.

Além disso, a pesquisa foi classificada quanto aos meios e procedimentos como bibliográfica, documental e estudo de caso. A utilização do método bibliográfico e documental foi essencial para embasar teoricamente as estratégias e ferramentas de planejamento adotadas pela Marvel Studios, enquanto o estudo de caso permitiu uma análise detalhada do caso específico da Marvel e do impacto das decisões estratégicas ao longo da Saga do Infinito. O estudo se concentrou nos filmes produzidos entre 2010 e 2019, com ênfase nas fases 1, 2 e 3 da franquia. No entanto, algumas exceções foram abertas para incluir dados e informações de períodos posteriores, especialmente quando envolvem decisões estratégicas ou eventos relevantes que impactaram a Marvel Studios após 2019, como o Disney+.

A coleta de dados foi realizada a partir de fontes primárias e secundárias. As fontes primárias incluíram relatórios financeiros da Disney, que forneceram informações gerais sobre a alocação de recursos e algumas decisões estratégicas da empresa como um todo. No entanto, um dos principais desafios da pesquisa foi a dificuldade de acesso aos dados financeiros oficiais da Marvel Studios, o que limitou a análise aprofundada dos dados financeiros específicos da Marvel, como receitas detalhadas e alocação de recursos diretamente ligados aos filmes. Como resultado, a pesquisa precisou recorrer principalmente a fontes alternativas, como sites especializados — por exemplo, The Numbers, que forneceu dados sobre bilheteria, custos de produção e lucros dos filmes —, além de artigos de rankings financeiros publicados em plataformas como o Rotten Tomatoes, que contribuíram com as avaliações da crítica e do público. Optou-se por utilizar o dólar americano (US\$) como unidade monetária, uma vez que o mercado cinematográfico global opera majoritariamente com essa moeda, sendo ela o padrão para cálculos de arrecadação e investimento em produções de grande porte.

Além disso, foram analisadas entrevistas com executivos e depoimentos de profissionais da indústria cinematográfica, obtidos a partir de fontes públicas e especializadas, como livros, artigos e documentários. Essas entrevistas forneceram insights valiosos sobre o processo de decisão dentro da Marvel Studios e ajudaram a entender os desafios enfrentados na criação de um universo cinematográfico interconectado.

As críticas cinematográficas e o feedback do público também foram fundamentais para a análise. Esses dados foram extraídos exclusivamente de Rotten Tomatoes, a plataforma de avaliação que oferece uma visão detalhada sobre a recepção dos filmes, tanto pela crítica quanto pelo público. A análise das avaliações nessa plataforma foi utilizada para compreender como as reações do público influenciaram as decisões estratégicas da Marvel Studios. A análise de recepção crítica e do público foi utilizada para observar a eficácia das estratégias de marketing da Marvel, analisando como as escolhas feitas ao longo do tempo impactaram tanto a percepção crítica quanto a resposta do público.

As fontes secundárias incluíram livros e artigos acadêmicos sobre planejamento estratégico, marketing cinematográfico e narrativas transmidiáticas. Obras como *Marvel Studios: The First Ten Years*, de Titan (2018), *The Marvel Studios Story*, de Charlie Wetzell (2020) e *O Reinado da Marvel Studios*, de Robinson, Gonzales e Edwards (2024), foram fundamentais para fornecer o embasamento teórico da pesquisa, pois detalharam a história e a evolução do estúdio, fornecendo um panorama detalhado das estratégias e práticas adotadas pela Marvel Studios ao longo de sua trajetória.

O processo de análise envolveu o uso de ferramentas analíticas da administração que permitiram uma compreensão profunda das estratégias de planejamento e dos resultados obtidos pela Marvel Studios. A Análise SWOT foi utilizada para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que impactaram a Marvel Studios ao longo da construção do UCM. A Matriz BCG foi aplicada para avaliar o desempenho do seu portfólio em termos de participação no mercado e crescimento, e ajudou a identificar quais filmes se tornaram franquias consolidadas e quais foram menos bem-sucedidos, orientando a alocação de recursos nos anos seguintes. A Estratégia do Oceano Azul também foi empregada para entender como a Marvel Studios conseguiu criar um mercado único, evitando a concorrência direta com outras franquias de super-heróis e criando um universo interconectado que se tornou um modelo único no mercado. Essa análise permitiu entender como a Marvel Studios soube se diferenciar, criando uma narrativa que se expandiu por vários filmes e outras mídias. A Matriz de Ansoff foi utilizada para estudar as estratégias de crescimento da Marvel Studios. As opções de penetração de mercado, desenvolvimento de produtos e diversificação foram analisadas para entender como a Marvel expandiu sua marca, incluindo a criação de novos personagens e o lançamento de séries de TV, como parte de seu plano de crescimento. A estratégia de Ciclo de Vida do Produto foi aplicada para compreender as diferentes fases de cada filme dentro do UCM, avaliando como a Marvel manejou cada produção em suas fases de introdução, crescimento, maturidade e declínio. Essa análise permitiu entender como as escolhas de marketing e a alocação de recursos mudaram conforme a franquia atingia diferentes estágios de seu ciclo de vida, e como isso contribuiu para o sucesso contínuo da Marvel no mercado cinematográfico.

A tabulação da coleta de dados foi realizada utilizando planilhas Excel para organizar e tabular os dados financeiros dos filmes, como bilheteiras, lucros e custos de produção. Essas planilhas ajudaram a construir um panorama financeiro detalhado de cada filme e a correlacionar esses dados com a recepção crítica e o sucesso no mercado. Foram utilizadas as ferramentas *LanguageTool*, para revisão gramatical, e Google Tradutor, para a tradução de termos e textos em inglês. A análise de conteúdo foi utilizada para examinar as críticas cinematográficas e as entrevistas, empregando técnicas de categorização e análise de discurso para identificar os principais temas abordados nas decisões estratégicas da Marvel Studios e como essas decisões impactaram o sucesso da franquia.

A pesquisa enfrentou algumas limitações. A principal limitação foi a falta de dados internos da Marvel Studios, que não foram disponibilizados para análise. Como resultado, a pesquisa dependia de fontes secundárias para entender as decisões internas da Marvel. Além disso, a pesquisa foi restrita ao período de 2010 a 2019, com foco na Saga do Infinito, o que

deixou de fora as produções mais recentes da Marvel Studios, especialmente aquelas após a fusão com a 21st Century Fox. A escassez de fontes sobre o impacto das plataformas de streaming, como a Disney+, também representou uma limitação, pois o impacto dessas plataformas só se tornou mais relevante após 2019. Outras limitações incluem o pouco material relacionado ao mercado cinematográfico em Português do Brasil, no que diz respeito a artigos, livros e entrevistas.

A análise de conteúdo, seguiu as seguintes categorias de estudo:

Quadro 2 - Categorias de estudo da pesquisa

Categoria	Indicador	Fonte de Dados
Planejamento Estratégico	Análise das Estratégias da Disney/Marvel Studios	Livros especializados, Entrevistas, Artigos, Relatórios
Processo de monitoramento e adaptação	Estratégias de marketing, narrativas transmidiáticas e planejamento estratégico	Diversos sites
Resultados financeiros	Custo de produção, Bilheteria e lucro líquido por filme	The Numbers
Posicionamento em <i>Rankings</i>	Posição da Marvel nos rankings de franquias mais lucrativas (2008-2019)	Lista de Rankings
Recepção da Crítica e do público	Notas da crítica e público para as produções	Rotten Tomatoes

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Bardin (1977).

4 RESULTADO DA PESQUISA

O início desta análise aborda a Marvel Studios e a Saga do Infinito, destacando o contexto organizacional da empresa, a própria saga e suas fases principais, além das parcerias estratégicas que contribuíram para o desenvolvimento desse universo compartilhado. Essa caracterização inicial ajuda a compreender o ambiente e os elementos centrais que fundamentam a pesquisa.

Na sequência, a seção explora o planejamento estratégico adotado pela Marvel Studios sob a perspectiva do UCM, utilizando ferramentas como a análise SWOT e a Matriz BCG para avaliar o ambiente competitivo e as posições da franquia no mercado. Também são apresentadas as metas e estratégias que nortearam a criação e expansão do universo compartilhado, com destaque para a aplicação da Estratégia do Oceano Azul.

Avançando na análise, serão discutidas as estratégias sustentáveis e adaptativas que mantiveram o UCM relevante e competitivo, incluindo a administração do ciclo de vida dos personagens e produções, a convergência de mídias por meio do *transmedia storytelling* (narrativa transmídia) e a expansão para séries de TV e quadrinhos. Além disso, o marketing global, digital e personalizado é detalhado, evidenciando como a Marvel Studios adaptou suas campanhas para diferentes públicos e contextos culturais, utilizando exemplos práticos como o filme Pantera Negra. A seção também destaca as inovações na experiência do cliente, como o uso de tecnologias IMAX, facilidades em processos de compra e ambientes temáticos como o Avengers Campus.

Por fim, são apresentados os resultados financeiros da Saga do Infinito, evidenciando seu desempenho entre as maiores bilheterias e franquias da história do cinema até 2019, acompanhados da análise da recepção crítica e do público. Essa avaliação permite relacionar o sucesso financeiro às estratégias adotadas, confirmando a eficácia do planejamento estratégico da Marvel Studios.

4.1 MARVEL STUDIOS E A SAGA DO INFINITO

Nesta subseção, é apresentada a Marvel Studios, desde sua fundação até sua consolidação. Abordando o conceito de Universo Cinematográfico da Marvel (UCM), também conhecido como Saga do Infinito, sua origem e significado. Além disso, são apresentadas as decisões criativas, parcerias e os investimentos feitos pela Marvel, assim como a divisão de fases das produções.

4.1.1 Marvel Studios

A história da Marvel Studios começa remontando às suas origens na década de 1980. Nos primeiros anos, a Marvel tentou entrar no mercado de filmes com a fundação da Marvel Productions em 1981, mas os resultados foram pouco expressivos. A mudança ocorreu na década de 1990, quando a empresa começou a perceber o potencial de suas franquias e começou a vender os direitos de filmes e programas de TV para outros estúdios, como Sony e Fox, que geraram filmes populares como *X-Men: O Filme* (2000) e *Homem-Aranha* (2002). Embora esses filmes fossem um sucesso, a Marvel perdeu o controle criativo sobre suas propriedades, o que gerou uma preocupação crescente dentro da empresa. Com isso, iniciou-se a ideia de criar um estúdio de cinema próprio. A mudança para uma abordagem de autossuficiência começou a se concretizar em 1993, com a criação da Marvel Studios, que, porém, só realmente ganhou força em 2005, quando decidiu financiar seus próprios filmes sem depender de outros estúdios (Robinson; Gonzales; Edwards, 2024).

O ponto de virada para a Marvel Studios foi o lançamento de *Homem de Ferro* (2008), o primeiro filme produzido integralmente pelo estúdio. Apesar das dificuldades iniciais, como a escolha de um ator com um passado conturbado (Robert Downey Jr.) e um diretor com pouca experiência em filmes de ação, *Homem de Ferro* (2008) foi um sucesso estrondoso. O filme não apenas superou as expectativas de público e crítica, mas também estabeleceu as bases para o que viria a ser o Universo Cinematográfico Marvel (UCM). Essa ousada estratégia de criar um universo cinematográfico interconectado foi a chave do sucesso da Marvel Studios, marcando o início de um novo paradigma no cinema de super-heróis (Robinson; Gonzales; Edwards, 2024).

Em 2009, a Disney adquiriu a Marvel Entertainment por cerca de 4 bilhões de dólares, o que forneceu à Marvel Studios os recursos financeiros necessários para continuar a produção de filmes em grande escala. Além disso, após a Saga do Infinito, a aquisição também permitiu à Marvel expandir seu universo para outras plataformas, como o Disney+, lançado em 12 de novembro de 2019, que passou a ser essencial para a criação de séries interligadas ao UCM. A compra pela Disney garantiu a continuidade da Saga do Infinito e o sucesso a longo prazo do UCM (Disney, 2009; Reuters, 2009).

Após o fim da Saga do Infinito, a Marvel iniciou a Fase 4 do UCM, explorando novas vertentes. A empresa também obteve novamente os direitos de personagens como os X-Men e o Quarteto Fantástico com a compra da 21st Century Fox pela Disney em 2019, ampliando ainda mais o escopo do UCM para novas histórias e possibilidades (The Walt Disney Company, 2019).

Hoje, a Marvel Studios é uma das maiores indústrias cinematográficas do mundo, criando não apenas filmes, mas também séries, produtos licenciados e um legado que continua a crescer, estabelecendo uma nova era de entretenimento para as gerações futuras.

4.1.2 A Saga do Infinito

A Saga do Infinito, também conhecida como Universo Cinematográfico Marvel (MCU), é a primeira grande narrativa interconectada que se estende por vários filmes, envolvendo um conjunto de personagens e histórias entrelaçadas. Com início em 2008 e término em 2019, a saga abrangeu três fases, totalizando 23 filmes, e se tornou um fenômeno cultural de proporções gigantescas (Robinson; Gonzales; Edwards, 2024).

A ideia da Saga do Infinito surgiu da mente de Kevin Feige, o presidente da Marvel Studios, que foi o principal responsável pela concepção de um universo cinematográfico compartilhado. Feige, inspirado pelos quadrinhos da Marvel, que frequentemente faziam crossovers entre seus personagens e histórias, decidiu replicar essa estrutura no cinema. Feige afirmou: "Eu gostaria de pegar todos os quadrinhos e começar a construir o Universo Marvel" (Robinson; Gonzales; Edwards, 2024). A proposta de conectar diversos filmes, personagens e tramas de forma interligada em um grande arco narrativo nunca antes vista em Hollywood, foi um projeto inovador e extremamente ambicioso. A ideia começou a ser moldada no início dos anos 2000, mas foi em 2008 que ela realmente começou a ganhar vida com o lançamento de *Homem de Ferro* (2008).

A Saga do Infinito recebe esse nome devido às seis Joias do Infinito, que são artefatos cósmicos de grande poder. Cada joia possui uma habilidade única, controlando aspectos fundamentais do universo, como o espaço, o tempo, a realidade, a mente, o poder e a alma. A busca dessas jóias por Thanos, o vilão que deseja eliminar metade da população do universo, e a luta dos heróis para impedi-lo de completar sua coleção se torna o motor da trama, com o vilão buscando realizar seu plano de destruição (Robinson; Gonzales; Edwards, 2024).

A criação do UCM foi baseada no conceito de que os filmes, enquanto filmes independentes, poderiam se unir em uma narrativa maior, culminando em um confronto épico que envolvesse todos os heróis que surgissem no caminho. Para isso, Feige e sua equipe precisavam trabalhar de forma meticulosa, criando uma série de filmes que não apenas funcionassem como peças autônomas, mas também se conectassem de maneira fluida, como se fossem partes de um grande quebra-cabeça.

4.1.3 As parcerias na Saga do Infinito

Para dar vida à Saga do Infinito, a Marvel Studios fez parcerias importantes ao longo dos anos, permitindo a expansão do UCM e a introdução de personagens-chave.

- a) **Universal Pictures:** Como a Marvel não possuía os direitos totais do Hulk, que estavam com a Universal Pictures, foi feita uma parceria em 2007 (ano das negociações), permitindo que o filme *O Incrível Hulk* (2008) fosse produzido. Embora o filme tenha sido relativamente independente de outros filmes da saga, ele estabeleceu o personagem dentro do UCM. Schaefer (2021) explica como a Marvel compartilha os direitos do Hulk com a Universal, e a parceria entre Marvel e Universal se manteve até o término da Saga do Infinito (2019). O Hulk passou a ser um dos personagens centrais nos filmes dos Vingadores, especialmente após a Fase 3. A partir de 2019, a Marvel começou a ter maior controle sobre o personagem, já que a Universal não continuou com os direitos de distribuição do Hulk em filmes futuros.
- b) **Sony Pictures:** Uma das maiores parcerias da Marvel Studios foi com a Sony, detentora dos direitos de filmes do Homem-Aranha. Após anos de negociações, foi em 2015 que foi acordado que o Homem-Aranha, interpretado por Tom Holland, faria parte do UCM. Sua primeira aparição ocorreu em *Capitão América: Guerra Civil* (2016), ganhando um filme solo, *Homem-Aranha: De Volta ao Lar* (2017), tornando-se um dos pilares da Fase 3. Participou de filmes como *Vingadores: Guerra Infinita* (2018) e *Vingadores: Ultimato* (2019), e ganhou um segundo filme em 2019, *Homem-Aranha: Longe de Casa* (2019) (Sony Pictures Entertainment, 2015).
- c) **Parcerias para Produção de Séries de Televisão (2013-2019):** Embora as séries de TV não fizessem parte diretamente da Saga do Infinito, elas desempenharam um papel significativo na expansão do UCM e na manutenção do interesse do público. A parceria com a Netflix foi estabelecida em 2013 e resultou na criação de várias séries que uniram os heróis dessas produções em uma trama conjunta (Robinson; Gonzales; Edwards, 2024). Além disso, séries como *Agentes da S.H.I.E.L.D.* (2013-2020) na ABC também foram fundamentais para complementar o UCM, oferecendo uma expansão contínua do universo. A

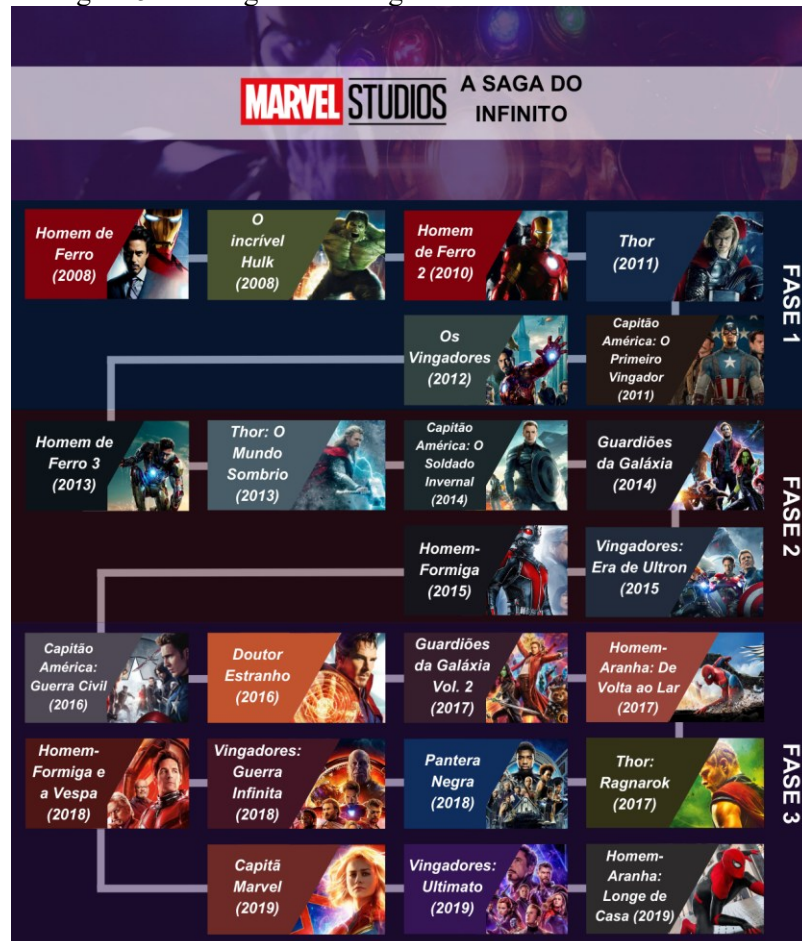
parceria com a Netflix foi descontinuada em 2019, com o fim de muitas das séries da plataforma, enquanto a Marvel passou a focar em novas séries para o Disney+.

4.1.4 As fases da Saga do Infinito

A Saga do Infinito é dividida em três fases, sendo cada uma delas caracterizada por eventos significativos que avançaram a história central de busca pelas Joias do Infinito, seis artefatos cósmicos de imenso poder, com a capacidade de moldar o universo de acordo com a vontade do seu portador.

A figura 5, o fluxograma, ilustra a interconexão das fases e filmes da Saga do Infinito que compõem as três fases do (UCM).

Figura 5 - Fluxograma da Saga do Infinito da Marvel Studios



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

4.1.4.1 Fase 1 (2008-2012) – A introdução dos heróis

A primeira fase é marcada pelo estabelecimento do UCM, começando com *Homem de Ferro* (2008), estrelado por Robert Downey Jr. como Tony Stark, e a partir dele, a Marvel começou a plantar as sementes para os eventos que se seguiriam.

- a) *Homem de Ferro* (2008)
- b) *O Incrível Hulk* (2008)
- c) *Homem de Ferro 2* (2010)
- d) *Thor* (2011)
- e) *Capitão América: O Primeiro Vingador* (2011)
- f) *Os Vingadores* (2012)

4.1.4.2 Fase 2 (2013-2015) – Expansão e introdução de novos heróis

A Fase 2 expandiu o UCM, aprofundando as histórias dos heróis já apresentados, além de introduzir novos personagens e tramas que preparavam o terreno para a luta contra Thanos.

- a) *Homem de Ferro 3* (2013)
- b) *Thor: O Mundo Sombrio* (2013)
- c) *Capitão América 2: O Soldado Invernal* (2014)
- d) *Guardiões da Galáxia* (2014)
- e) *Vingadores: Era de Ultron* (2015)
- f) *Homem-Formiga* (2015)

4.1.4.2 Fase 3 (2016-2019) – O clímax da Saga e a batalha contra Thanos

A Fase 3 trouxe a grande batalha final contra Thanos, com os filmes culminando em *Vingadores: Guerra Infinita* (2018) e *Vingadores: Ultimato* (2019), que encerraram a luta épica pela sobrevivência do universo.

- a) *Capitão América: Guerra Civil* (2016)
- b) *Doutor Estranho* (2016)
- c) *Guardiões da Galáxia Vol. 2* (2017)
- d) *Homem-Aranha: De Volta ao Lar* (2017)
- e) *Thor: Ragnarok* (2017)
- f) *Pantera Negra* (2018)

- g) *Vingadores: Guerra Infinita* (2018)
- h) *Homem-Formiga e a Vespa* (2018)
- i) *Capitã Marvel* (2019)
- j) *Vingadores: Ultimato* (2019)
- k) *Homem-Aranha: Longe de Casa* (2019)

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA MARVEL STUDIOS: A PERSPECTIVA DO UCM

Nesta seção, é discutido o planejamento estratégico adotado pela Marvel Studios para a criação e gestão do UCM, destacando como a empresa utilizou diferentes ferramentas e abordagens para garantir o sucesso e a longevidade de suas produções.

O objetivo é entender as principais estratégias formuladas pela Marvel para integrar suas franquias e manter a coesão entre seus filmes e personagens ao longo das fases do UCM. A análise começará com uma avaliação do ambiente, utilizando ferramentas como a Análise SWOT e a Matriz BCG, para examinar as forças e fraquezas internas da Marvel, bem como as oportunidades e ameaças no mercado cinematográfico.

Em seguida, será discutido como a Marvel estabeleceu suas metas e estratégias para crescer e se adaptar a um mercado em constante evolução, utilizando a Estratégia do Oceano Azul e a Matriz de Ansoff para identificar novas oportunidades e caminhos de expansão. A relevância desta seção está em compreender como o planejamento estratégico da Marvel foi fundamental para a construção do UCM, não apenas como uma franquia de sucesso, mas também como um fenômeno cultural globalmente impactante.

4.2.1 Análise do ambiente

A análise da subseção começa com a SWOT do UCM, examinando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que influenciam as decisões da empresa. Em seguida, é discutida a Matriz de Crescimento-Participação do BCG, aplicada ao portfólio de franquias da Marvel, para avaliar o desempenho das diferentes produções e guiar os investimentos futuros. A relevância desta subseção está em compreender como essas ferramentas estratégicas podem ser usadas para garantir a competitividade e a longevidade das franquias da Marvel, em um mercado cinematográfico dinâmico e globalmente competitivo.

4.2.1.1 SWOT do UCM: Uma análise estratégica

A análise SWOT apresentada no Quadro 3 abaixo destaca os principais aspectos do planejamento estratégico da Marvel Studios durante as Fases 1 a 3 da Saga do Infinito. Com base nas contribuições teóricas de Ginter, Duncan e Swayne (2018), Oliveira (2007), esta análise examina as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que moldaram as decisões estratégicas da Marvel Studios. Consideram-se os fatores internos e externos que influenciam sua posição no mercado cinematográfico global. Os conceitos teóricos são aplicados com o objetivo de oferecer uma compreensão mais aprofundada de como a Marvel tem se adaptado e respondido aos desafios e oportunidades ao longo da evolução do Universo Cinematográfico Marvel (MCU).

Quadro 3 - Análise SWOT da Saga do Infinito da Marvel Studios

Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Criação de um universo cinematográfico interconectado e coeso	Falta de controle sobre os direitos cinematográficos de todos seus personagens	Expansão global e acesso a mercados internacionais	Concorrência crescente com outros estúdios
Forte identidade de marca, com personagens cativantes	Desafios iniciais na construção de um universo cinematográfico complexo	Expansão da narrativa para outras plataformas	Risco de saturação do mercado
Habilidade de explorar parcerias	Insegurança do público quanto à fórmula do "universo interligado"	Exploração de novos personagens e histórias	Desafios na continuidade e na integração de personagens
Capacidade de atrair talentos de alto nível para dirigir e atuar	Necessidade de grandes investimentos para coordenar múltiplos filmes simultaneamente	Parcerias estratégicas e aquisição de novos direitos cinematográficos	Desafios tecnológicos e orçamentários
Público global e fiel	Complexidade Excessiva nas Conexões entre Filmes	Uso de tecnologias imersivas	Mudanças nas preferências do público

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Sobre os pontos fortes identificados, a Marvel Studios foi pioneira na criação de um universo cinematográfico interconectado e coeso, conectando não apenas diferentes filmes, mas também os personagens e suas histórias. Essa abordagem foi fundamental para o sucesso da franquia, pois estabeleceu um relacionamento contínuo com o público, onde cada novo filme se tornava um pedaço de uma narrativa maior.

A empresa soube criar um enredo compartilhado que cativou o público por mais de uma década, mantendo o interesse constante e fazendo com que cada lançamento fosse um evento aguardado (Burke, 2018). A forte identidade de marca, com personagens cativantes como

Homem de Ferro, Capitão América e Hulk, ajudou a construir uma base de fãs global. A profundidade desses personagens, suas histórias complexas e os arcos de desenvolvimento foram essenciais para o sucesso.

Além disso, a associação de suas produções a temas universais como coragem, sacrifício e amizade ressoou com o público em diversas culturas (Souza, 2019; Batista, 2023). Embora não possuisse os direitos cinematográficos de todos os personagens, a empresa soube explorar parcerias estratégicas com empresas como Universal e Sony Pictures, o que permitiu expandir seu universo de forma eficaz, adaptando seus heróis e histórias para o cinema sem perder a coesão.

Essa abordagem foi crucial para a continuidade do UCM, permitindo superar as limitações de licenciamento e manter a autonomia criativa (Ferreira, 2019). Outro ponto fundamental foi a capacidade de atrair talentos de alto nível para direção e atuação, como Robert Downey Jr., Jon Favreau e Joss Whedon, o que foi essencial para a qualidade das produções e a construção de uma narrativa coesa. A escolha de diretores e atores renomados ajudou a garantir o sucesso dos filmes e contribuiu para o apelo global da franquia.

De acordo com Feige e Favreau, a escolha de Robert Downey Jr. para interpretar Tony Stark foi uma das melhores decisões da história do cinema. "Acho que essa é provavelmente uma das melhores decisões da história de Hollywood", disse Feige. A energia e personalidade de Downey Jr. se alinharam perfeitamente com a visão do personagem, o que foi crucial para o sucesso de Homem de Ferro (2008) (Disney, 2023). A empresa também construiu uma base de fãs extremamente fiel por meio de enredos envolventes e estratégias de engajamento transmídia.

Ao criar uma narrativa interligada, incentivou o público a consumir não apenas os filmes do UCM, mas também quadrinhos, séries e produtos licenciados, proporcionando uma experiência imersiva que vai além das telas do cinema. Esse modelo de *transmedia storytelling* (narrativa transmídia), que integra diferentes mídias para expandir a história central, é reconhecido como uma característica de sucesso (Jenkins, 2008).

Em relação às fraquezas assinaladas, a falta de controle sobre os direitos cinematográficos de vários personagens foi uma das dificuldades enfrentadas pela Marvel Studios, especialmente durante as décadas de 1980 e 1990, quando a empresa vendeu os direitos de personagens importantes para outros estúdios, como os X-Men e o Quarteto Fantástico para a 20th Century Fox e o Homem-Aranha para a Sony, o que limitou as estratégias iniciais para expandir o UCM e fez com que a empresa precisasse desenvolver parcerias complexas para reintegrar esses personagens ao seu universo compartilhado (Ferreira, 2019).

Estabelecer esse universo compartilhado apresentou desafios significativos, especialmente no equilíbrio entre histórias individuais e a narrativa coletiva, sendo necessário manter a continuidade entre múltiplos filmes e a introdução coesa de diversos personagens, o que exigiu um planejamento meticuloso. Além disso, a construção do universo transmidiático da Marvel exigiu a aplicação dos princípios de narrativa transmídia, conforme proposto por Henry Jenkins, para garantir a coesão entre diferentes plataformas de mídia (Zierhut; Tomita, 2017).

Ferreira (2019) menciona que, quando o UCM foi iniciado, houve muitas dúvidas do público e da crítica sobre a viabilidade do universo cinematográfico interconectado, e o conceito de um "universo compartilhado", inovador na época, gerou discussões sobre como garantir a coesão entre os filmes e os personagens, com muitos críticos questionando a capacidade da Marvel de integrar tantas narrativas complexas, alguns chegando a afirmar que o sucesso poderia parecer quase accidental, dada a dificuldade em manter a continuidade e a coesão em um universo tão expansivo.

A construção de um universo coeso e interligado exigia uma visão clara, algo que Kevin Feige, presidente da Marvel Studios, sempre defendeu, dizendo que o segredo estava em "ter uma história central que fosse convincente, mas permitindo a individualidade de cada filme" (Feige, 2013). Em 2006, a Marvel estruturou um empréstimo de US\$ 525 milhões com a Merrill Lynch, com o objetivo de financiar a produção de filmes baseados em seus personagens, sem depender de grandes estúdios de Hollywood, utilizando os direitos cinematográficos de personagens como Capitão América, Homem de Ferro, Thor e Os Vingadores como garantia para o empréstimo, o que exigiu um planejamento financeiro rigoroso para garantir a viabilidade do projeto (Sec, 2005).

A expansão das histórias e a introdução de múltiplos personagens e tramas interligadas criaram desafios para os espectadores, principalmente para aqueles que não acompanham todas as produções, sendo a complexidade crescente uma barreira para a compreensão completa do enredo, especialmente para os novos fãs que entram no UCM em fases posteriores (Souza, 2020).

Considerando o ambiente externo, pode-se perceber as seguintes oportunidades. A presença internacional do UCM representa uma dimensão de mercado ainda pouco explorada em todo o seu potencial, especialmente em países onde a popularidade crescente da franquia tem contribuído significativamente para o sucesso nas bilheteiras globais. Esses mercados apresentam características culturais diversas e uma base de fãs em expansão, indicando uma oportunidade latente de crescimento que ainda não foi completamente aproveitada pela marca. (Sharma, 2018; Jenkins, 2008).

Com o crescimento das plataformas de streaming, surge uma excelente oportunidade de continuar expandindo a narrativa através de séries exclusivas para essas plataformas, aproveitando o formato de séries para explorar mais a fundo personagens e histórias, o que pode se tornar uma vantagem competitiva (Jenkins, 2008). A empresa possui uma vasta gama de personagens nos quadrinhos que ainda não foram totalmente explorados no cinema. Investir em novos heróis e vilões, como a introdução de Ms. Marvel e Shang-Chi, oferece uma grande oportunidade de diversificar as narrativas e atrair novos públicos ao UCM, além de criar histórias mais inclusivas, abordando questões sociais e culturais, o que ressoaria positivamente com um público global que busca representatividade (Cierro Vieira, 2021).

A expansão do universo pode ser realizada por meio de parcerias estratégicas com outras empresas, como a realizada com a Sony em 2015, quando o Homem-Aranha foi incorporado ao UCM (Sony Pictures Entertainment, 2015), ou com a aquisição da 20th Century Fox pela Disney em 2019, que fez com que os direitos dos personagens que pertenciam à Fox, como os X-Men e o Quarteto Fantástico, retornassem à empresa (Souza, 2019).

Dado o impacto positivo da tecnologia IMAX na experiência do público, a empresa pode continuar explorando essa e outras inovações do mercado cinematográfico, como a integração de realidade aumentada (AR) e virtual (VR), criando experiências ainda mais imersivas. Essa é uma oportunidade de manter a liderança no mercado ao integrar tecnologias emergentes nos próximos lançamentos, atendendo às expectativas dos fãs por experiências visuais cada vez mais aprimoradas (Jenkins, 2008).

Em relação às suas ameaças, a Marvel enfrenta uma crescente concorrência de outras franquias de super-heróis, especialmente com a DC, que pertence à Warner Bros. e vem tentando melhorar sua recepção com filmes e criar seu próprio universo compartilhado. Para se manter competitiva, a empresa precisa continuar inovando e mantendo seu padrão de qualidade (Pacheco, 2023).

A produção constante de filmes e séries do UCM tem gerado discussões sobre a possível saturação do mercado. Com tantos lançamentos em um curto período, há o risco de o público se cansar da franquia, especialmente se a qualidade das produções for comprometida devido à alta demanda por lançamentos. De acordo com Moser (2015), Spielberg previu que os filmes de super-heróis poderiam seguir o mesmo destino dos *westerns* (filmes do gênero "faroeste", que foram muito populares durante as décadas de 1930 a 1960, mas perderam seu apelo com o tempo), ou seja, perderiam popularidade com o tempo.

A Marvel também enfrentou ameaças significativas relacionadas à continuidade narrativa do UCM, com a saída ou substituição de atores-chave, como a troca de Terrence Howard por

Don Cheadle no papel de James "Rhodey" Rhodes após *Homem de Ferro* (2008), e a substituição de Edward Norton por Mark Ruffalo no papel de Bruce Banner/Hulk após divergências criativas em *O Incrível Hulk* (2008). Essas mudanças exigem que a Marvel integre novos personagens e atores de maneira a não comprometer a coesão da narrativa, exigindo cuidados para não prejudicar o engajamento do público e a continuidade do UCM (Vlahos, 2021).

A produção de filmes de super-heróis em grande escala, com efeitos especiais complexos e cenas de ação de alto nível, também requer investimentos elevados. Por exemplo, *Vingadores: Ultimato* (2019) teve um orçamento estimado de aproximadamente US\$ 400 milhões (The Numbers, 2025). A empresa deve gerenciar eficientemente seus recursos e orçamentos para garantir a qualidade de cada produção sem comprometer a continuidade das franquias.

A dependência de tecnologia avançada e orçamentos elevados pode representar um risco financeiro, especialmente se o público não responder positivamente ao conteúdo lançado. Além disso, a Marvel enfrenta o desafio de atender às crescentes expectativas do público por filmes mais diversificados e com narrativas mais complexas. A falta de adaptação a essas preferências pode tornar a fórmula tradicional do UCM previsível, afetando a atração de novos públicos e a manutenção da base de fãs ao longo do tempo. Estudos indicam que o público está cada vez mais exigente quanto à qualidade do conteúdo, valorizando representatividade e profundidade nas narrativas (Lunge, 2019).

Frente à análise realizada, é possível concluir que o cenário da Marvel Studios é positivo, com um potencial de crescimento. Embora a empresa enfrente ameaças externas, como a crescente concorrência de outras franquias de super-heróis, a saturação do mercado e as altas expectativas do público, ela tem demonstrado grande resiliência e capacidade de inovação, o que tem contribuído para a sua continuidade e domínio no mercado global.

As forças da Marvel, como a criação de um universo cinematográfico interconectado e a capacidade de atrair talentos de alto nível, são pontos que se destacam e têm sido fundamentais para a construção de um legado de sucesso. A identidade de marca forte, com personagens cativantes e histórias universais, também é uma vantagem significativa que a coloca em uma posição sólida para continuar atraindo e fidelizando seu público.

Além disso, as oportunidades identificadas, como a expansão em mercados internacionais, a utilização de streaming, a introdução de novos heróis e vilões, e a exploração de tecnologias emergentes como realidade aumentada e virtual, mostram um cenário promissor, no qual a Marvel pode continuar a inovar e atrair novas audiências.

Portanto, apesar das ameaças que surgem no ambiente externo, a Marvel está mais voltada para um desenvolvimento contínuo do que uma postura de defesa. Esse posicionamento

evidencia uma estratégia alinhada à categoria de Melhoria – Área de Aproveitamento Potencial, conforme definido por Oliveira (2007). As oportunidades são significativas, e a empresa tem demonstrado capacidade de adaptação e expansão. A chave será continuar equilibrando o crescimento da sua franquia e a inovação das suas produções, garantindo que o UCM se mantenha relevante e atrativo para as novas gerações de fãs. Dessa forma, o cenário se apresenta mais favorável ao crescimento, com a Marvel mantendo-se como líder na indústria cinematográfica e aproveitando seu sucesso para explorar novas possibilidades dentro e fora das telas.

4.2.1.2 Avaliação do MCU através da Matriz de Crescimento-Participação do BCG

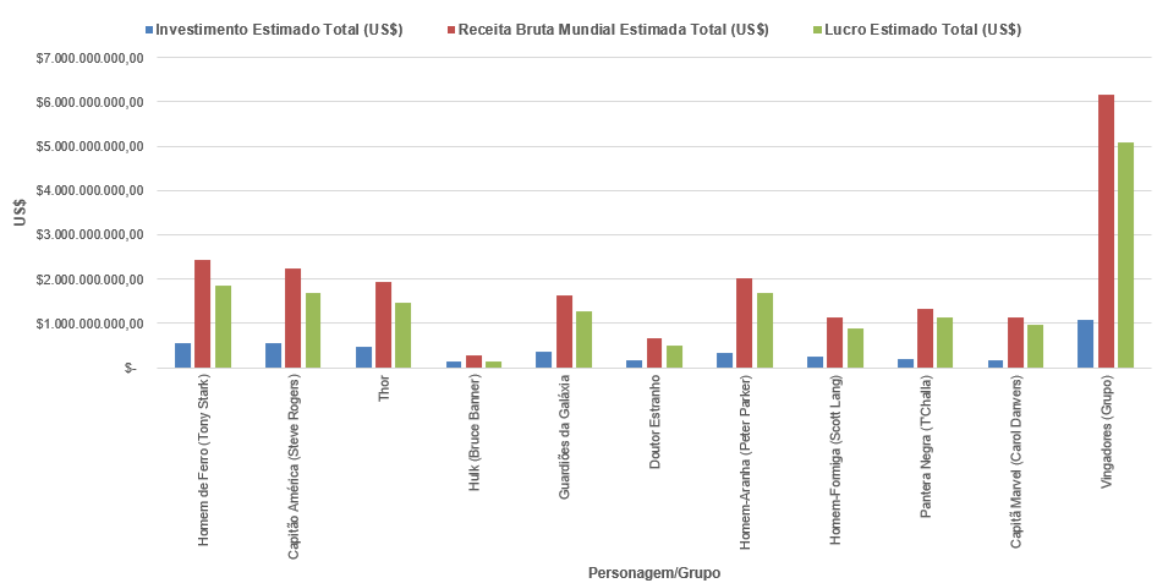
A Matriz BCG é analisada ao longo das três fases da Saga do Infinito da Marvel Studios, desde o início com *Homem de Ferro* (2008) até *Homem-Aranha: Longe de Casa* (2019). Essa análise destaca como os personagens da Marvel se posicionaram em termos de participação no mercado e crescimento, e como a Marvel Studios conduziu seus filmes e personagens de acordo com as dinâmicas da Matriz BCG. A teoria da Matriz BCG, como discutida por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), ajuda a entender como a Marvel tem estrategicamente gerenciado seu portfólio de filmes ao longo das fases do UCM e fortalecer sua posição no mercado global de filmes de super-heróis.

O Gráfico 1 auxilia na montagem da Matriz BCG aplicada à Saga do Infinito da Marvel Studios, sendo construído a partir de três variáveis principais. Essas variáveis estimadas representam a soma dos valores dos filmes protagonizados por cada personagem ou grupo disponível no portfólio da Marvel Studios, todos adaptados dentro da Saga do Infinito. Os cálculos foram feitos de forma acumulada, considerando exclusivamente os filmes em que o personagem ou grupo foi o protagonista. Participações especiais ou papéis como coadjuvantes não foram incluídos nos cálculos, ou seja, foram desconsideradas as aparições de personagens em filmes como coadjuvantes ou em participações menores.

A primeira variável, o Investimento Estimado Total, foi calculada somando os investimentos de todos os filmes protagonizados pelo personagem ou grupo, refletindo o custo total de produção. A segunda variável, a Receita Bruta Mundial Estimada Total, representa a arrecadação global dos filmes protagonizados, mostrando o impacto financeiro do personagem. O Lucro Estimado Total foi obtido pela diferença entre a receita e o investimento, refletindo o retorno financeiro e a eficácia do investimento em cada personagem ou grupo durante a Saga do Infinito.

É importante destacar que os Vingadores (Grupo) foram tratados como um "personagem" à parte. Isso ocorreu devido à natureza colaborativa dos filmes em que todos os heróis se reúnem. Em vez de considerar os Vingadores como parte dos cálculos dos filmes individuais de cada herói, os filmes em que o grupo foi o protagonista tiveram seus próprios cálculos de investimento e receita, sendo analisados separadamente. Assim, a contribuição de cada herói em filmes como *Vingadores: Guerra Infinita* (2018) ou *Vingadores: Ultimato* (2019) não foi misturada com os cálculos de suas participações em filmes solo. Esse tratamento isolado foi fundamental para entender o impacto financeiro coletivo dos Vingadores como um todo. Semelhante a isso, o grupo Guardiões da Galáxia foi considerado um "personagem" à parte dentro do portfólio, com seus filmes sendo somados para gerar as variáveis de investimento, receita e lucro. Embora os Guardiões sejam compostos por vários personagens, sua atuação conjunta em filmes como *Guardiões da Galáxia* (2014) e *Guardiões da Galáxia Vol. 2* (2017) justificou o tratamento do grupo como uma unidade, refletindo sua participação coletiva nas bilheteiras e no investimento necessário para esses filmes.

Gráfico 1 - Análise do portfólio de personagens da Saga do Infinito da Marvel Studios: investimentos, receita e lucro estimado



Fonte: Elaborado pelo autor, com dados de The Numbers (2025).

Essa metodologia de cálculo foi fundamental para garantir que o gráfico e os dados resultantes refletissem de forma precisa o desempenho financeiro de cada personagem ou grupo. Desconsiderando as participações como coadjuvantes e tratando os Vingadores e os Guardiões da Galáxia separadamente, foi possível focar em como cada personagem contribuiu financeiramente com seus próprios filmes e entender seu impacto individual no sucesso do MCU.

Os números utilizados para gerar os cálculos e o gráfico foram extraídos do site The Numbers, a mesma que será utilizada para coleta de dados financeiros em outras seções. A escolha de utilizar dólares americanos (US\$) foi feita porque o mercado cinematográfico global opera majoritariamente com essa moeda, sendo o padrão para os cálculos de arrecadação e investimento em produções de grande porte.

A seguir, é apresentado a Figura 6, utilizando as variáveis analisadas para determinar em qual quadrante cada personagem ou grupo se encaixa. Esse posicionamento nos permite identificar quais são os personagens que geram o maior retorno financeiro, quais têm mais potencial de crescimento e como a Marvel pode otimizar seus investimentos futuros. A Matriz BCG fornece uma visão clara sobre o desempenho financeiro de cada personagem ou grupo, ajudando a Marvel Studios a planejar estrategicamente os próximos passos no desenvolvimento de seu portfólio de personagens.

Figura 6 - Matriz BCG dos personagens do MCU na Saga do Infinito



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Henderson *apud* Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010).

- a) **Estrelas:** Os personagens classificados como Estrelas são aqueles que apresentam alta participação no mercado e alto crescimento, embora exijam elevados investimentos; ainda assim, geram grandes lucros e continuam a expandir seu impacto, refletindo um sucesso contínuo. Com base nos dados, destacam-se como Estrelas: Homem de Ferro (Tony Stark), com US\$ 556 milhões de investimento, US\$ 2,42 bilhões em receita e US\$ 1,86 bilhão de lucro, sendo um dos personagens mais lucrativos e com sucesso global

consolidado; Capitão América (Steve Rogers), com US\$ 560 milhões de investimento, US\$ 2,23 bilhões em receita e US\$ 1,67 bilhão de lucro, também se posiciona como uma Estrela, sendo um dos pilares da franquia; e o grupo dos Vingadores, que teve um investimento de US\$ 1,0 bilhão, gerou US\$ 6,1 bilhões em receita e obteve um lucro de US\$ 5 bilhões, evidenciando um desempenho excepcional nas bilheteiras e grande participação no mercado.

- b) **Vacas Leiteiras:** Os personagens classificados como Vacas Leiteiras são aqueles que possuem alta participação no mercado e continuam a gerar lucros significativos, mas com um crescimento mais estável ou limitado; são personagens consolidados, que exigem menos investimento e ainda assim mantêm uma boa rentabilidade, funcionando como fontes constantes de receita. Entre eles, destacam-se: Thor, com US\$ 480 milhões de investimento, US\$ 1,94 bilhão em receita e US\$ 1,46 bilhão de lucro, cuja performance sólida e consistente o posiciona claramente como uma Vaca Leiteira; e o grupo dos Guardiões da Galáxia, que, com um investimento de US\$ 370 milhões, receita de US\$ 1,63 bilhão e lucro de US\$ 1,26 bilhão, também representa essa categoria ao manter bons resultados financeiros mesmo sem apresentar um crescimento tão acelerado quanto outros personagens do MCU.
- c) **Cães (ou Abacaxis):** Os personagens classificados como Cães (ou Abacaxis) são aqueles que apresentam baixa participação no mercado e baixa taxa de crescimento, geralmente com desempenho mais fraco e retorno financeiro limitado em comparação aos demais; por isso, tendem a não justificar novos investimentos significativos dentro da estratégia da franquia. Um exemplo claro é o personagem Hulk (Bruce Banner), que, com US\$ 137,5 milhões de investimento, US\$ 265,57 milhões em receita e US\$ 128,07 milhões de lucro, teve um desempenho abaixo das expectativas, com impacto reduzido no mercado e crescimento limitado, sendo, assim, classificado como um Cão (ou Abacaxi).
- d) **Crianças-Problemas (ou Interrogações):** Os personagens classificados como Crianças-Problemas (ou Interrogações) possuem baixa participação atual no mercado, mas alto potencial de crescimento, estando muitas vezes em fases iniciais ou em processo de consolidação dentro do universo da franquia. Eles representam oportunidades estratégicas de investimento, com possibilidade de se tornarem Estrelas no futuro. Entre os personagens que se enquadram nesse

quadrante estão: Doutor Estranho, com US\$ 165 milhões de investimento, US\$ 676,34 milhões em receita e US\$ 511,34 milhões de lucro, que ainda está em fase inicial, mas demonstra grande potencial; Homem-Aranha (Peter Parker), com US\$ 335 milhões de investimento, US\$ 2 bilhões em receita e US\$ 1,67 bilhão de lucro, apresenta alto crescimento e arrecadação, embora ainda esteja consolidando seu espaço no MCU; Homem-Formiga (Scott Lang), com US\$ 260 milhões de investimento, US\$ 1,14 bilhão em receita e US\$ 882 milhões de lucro, mostra um desempenho crescente e promete sucesso futuro; Pantera Negra (T'Challa), com US\$ 200 milhões de investimento, US\$ 1,33 bilhão em receita e US\$ 1,13 bilhão de lucro, já demonstra forte crescimento de popularidade e expansão; e Capitã Marvel (Carol Danvers), com US\$ 175 milhões de investimento, US\$ 1,12 bilhão em receita e US\$ 954 milhões de lucro, que também apresenta grande potencial de crescimento dentro da franquia.

4.2.2 Metas e Estratégias

O objetivo dessa subseção é compreender como as metas de longo prazo da Marvel foram transformadas em ações estratégicas que permitiram o crescimento sustentável do UCM, considerando suas fases de expansão e inovação. A subseção começará com uma análise da Estratégia do Oceano Azul, demonstrando como a Marvel criou novos espaços de mercado através da diferenciação e inovação de valor, focando na construção de um universo compartilhado que fosse único e imbatível. Em seguida, será explorada a Matriz de Ansoff, aplicada para identificar as estratégias de crescimento do UCM, seja pela penetração de mercado, desenvolvimento de novos produtos ou mercados, ou diversificação de suas produções. A relevância desta subseção está em entender como essas ferramentas ajudaram a Marvel a atingir suas metas de forma eficaz, assegurando a continuidade e o sucesso de suas franquias em um cenário competitivo.

4.2.2.1 A Estratégia do Oceano Azul para a criação de um universo compartilhado

No setor cinematográfico, a Marvel Studios adotou uma estratégia distinta que a colocou em uma posição única dentro do mercado global de entretenimento. Para compreender melhor essa abordagem, é fundamental referenciar a teoria apresentada por Kim e Mauborgne (2005) sobre a Estratégia do Oceano Azul. Dentro desse contexto, a Marvel Studios utilizou a estratégia

de diferenciação para criar um universo cinematográfico interligado, unindo filmes, séries, quadrinhos e outros meios de comunicação em uma narrativa contínua. Ao invés de competir diretamente em um mercado saturado, com rivalidade acirrada por bilheteiras e estreias pontuais, a Marvel construiu um Oceano Azul ao desenvolver uma experiência transmídia, como proposto por Jenkins (2008), em sua obra. Essa abordagem permite que a história se expanda por múltiplas plataformas, criando um universo interconectado que mantém o público imerso e engajado.

O Quadro 4 abaixo, ilustra as características das duas abordagens estratégicas dentro da indústria do cinema. Ao comparar o modelo tradicional de concorrência com o modelo inovador adotado pela Marvel Studios, é possível evidenciar como a empresa foi capaz de se destacar e redefinir as regras do jogo no mercado cinematográfico.

Quadro 4 - Análise comparativa: A Estratégia do Mercado Vermelho e Azul no setor cinematográfico

Elementos Estratégicos	Mercado Vermelho (Concorrência Tradicional)	Mercado Azul (Estratégia Marvel Studios)
Concorrência	Alta rivalidade entre estúdios por bilheteria imediata	Criação de um espaço inexplorado com narrativa contínua e interconectada
Foco Estratégico	Lançamento pontual de blockbusters	Planejamento a longo prazo com fases interligadas por meio de metas narrativas
Proposta de Valor	Experiência isolada de cada filme	Experiência imersiva, contínua e transmídia com fidelização ao universo compartilhado
Público-alvo	Massificado, com foco em bilheteria	Segmentado e ampliado
Ferramentas de Engajamento	Campanhas publicitárias tradicionais	Estratégias de marketing de experiência, fanservice, cenas pós-créditos e storytelling
Posicionamento de Marca	Foco no nome do filme ou ator principal	Foco na marca Marvel Studios como selo de qualidade narrativa
Resultado Financeiro	Variável, dependendo do sucesso de bilheteria	Receita contínua por meio de múltiplos canais e produtos licenciados

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Kim; Mauborgne (2005).

Os elementos estratégicos apresentados foram selecionados com base em conceitos essenciais do planejamento estratégico e marketing aplicados ao contexto cinematográfico. Eles refletem os aspectos fundamentais para entender as abordagens competitivas adotadas pela

Marvel Studios e seus concorrentes, utilizando as teorias de Michael Porter (2004) sobre estratégia competitiva e Philip Kotler (2018) sobre marketing estratégico. Esses elementos foram escolhidos para refletir as principais forças e ferramentas usadas pelas empresas no mercado cinematográfico, tais como concorrência, foco estratégico, proposta de valor, inovação, público-alvo, ferramentas de engajamento, posicionamento de marca e resultado financeiro. Esses conceitos fornecem a base teórica para a construção de estratégias competitivas eficazes, tanto em mercados saturados como no contexto do Oceano Azul proposto por Kim e Mauborgne (2005). Abaixo, será explicado de forma mais detalhada como cada um desses elementos estratégicos se aplica tanto à Marvel quanto à concorrência, comparando suas abordagens e destacando as diferenças nas estratégias adotadas por cada um.

- a) **Concorrência:** A concorrência no cinema é um dos fatores estratégicos mais relevantes, pois determina como os estúdios se posicionam no mercado para conquistar uma maior fatia de público. Estúdios como Warner Bros. e Universal Studios adotam abordagens tradicionais, focando em lançamentos pontuais de filmes centrados em grandes franquias, mas sem a interconexão entre suas produções. A rivalidade entre esses estúdios é percebida nos resultados de bilheteira, com poucas iniciativas para explorar produtos que transitem entre cinema, TV, quadrinhos e streaming. Robinson, Gonzales e Edwards (2021) apontam que "enquanto outros estúdios apostam em filmes isolados, a Marvel foi pioneira ao construir uma narrativa interligada que transcende as telas de cinema" (Robinson; Gonzales; Edwards, 2021). Ao criar o UCM, a Marvel Studios adotou uma estratégia de longo prazo, onde cada filme faz parte de uma narrativa maior, sustentada pela experiência transmídia, que envolve filmes, séries e quadrinhos, formando um ecossistema de entretenimento imersivo (Arias Zierhut; Tomita, 2017). Ao analisar as afirmações de Kim e Mauborgne (2005), podemos concluir que a Marvel Studios criou um mercado único, onde a concorrência se torna irrelevante, ao oferecer uma experiência inédita, sem competir por uma fatia de um mercado saturado.
- b) **Foco Estratégico:** Sob a liderança de Kevin Feige, a Marvel Studios adotou uma abordagem estratégica de planejamento de longo prazo, essencial para seu sucesso contínuo no universo cinematográfico. A chave para o sucesso de Feige foi seu papel como criador e curador de um universo cinematográfico coeso, no qual as produções não são apenas filmes isolados, mas partes de um plano de longo prazo. Como afirmam Robinson, Gonzales e Edwards (2024), Feige e sua

equipe implementaram uma estratégia empresarial robusta, inspirada no modelo das "startups do Vale do Silício", mas com foco na longevidade, cultivando uma equipe de artistas e assinando contratos de longo prazo com atores. Além disso, o modelo estratégico de Feige foi construído com uma perspectiva de continuidade e crescimento, o que garantiu que cada filme da Marvel fosse uma sequência do anterior, consolidando uma audiência fiel que só se expandiria de um filme para o outro. A Marvel não apenas estabeleceu um universo compartilhado, mas também uma narrativa que se expandia constantemente, mantendo o público engajado e ansioso pelos próximos capítulos da história. Esse planejamento estratégico de longo prazo tornou-se uma das grandes forças da Marvel, diferenciando-a de outros estúdios e assegurando sua permanência no topo das bilheteiras globais (Robinson; Gonzales; Edwards, 2024; Wetzel, 2020).

- c) **Proposta de Valor:** De acordo com Dullius (2015), o conceito de narrativa transmídia é vital para entender como a Marvel se destaca. Ela não apenas criou um universo compartilhado entre filmes, mas também se utilizou de múltiplas plataformas para expandir as histórias. A narrativa não se limita a um filme ou série; ela se ramifica, criando uma experiência imersiva onde o público pode explorar diversas facetas do mesmo universo, promovendo uma maior fidelização dos fãs ao oferecer múltiplos pontos de contato, como séries de TV, quadrinhos e até jogos.
- d) **Público-Alvo:** Como afirmam Robinson, Gonzales e Edwards (2024), o estúdio desenvolve produções que atendem a uma audiência diversificada, variando desde filmes mais voltados para o público jovem até aqueles que atraem uma faixa etária mais adulta. Além disso, a Marvel tem ampliado seu público ao explorar novos territórios, como o mercado chinês, e ao incorporar personagens de diferentes etnias e origens culturais, como demonstrado em filmes de grande sucesso como *Pantera Negra* (2018) e *Capitã Marvel* (2019). Esses filmes não apenas ampliam a base de fãs da Marvel, mas também segmentam nichos de público que antes estavam sub-representados no gênero de super-heróis (Robinson; Gonzales; Edwards, 2024).
- e) **Ferramentas de Engajamento:** A Marvel Studios adota estratégias de marketing de experiência para engajar seu público de forma contínua. O uso de tecnologias imersivas como IMAX e 3D, exemplificado em *Vingadores:*

Ultimato (2019), proporciona uma experiência visual única que cativa os fãs (Sousa, 2019). As pré-vendas de ingressos, como as de *Vingadores: Ultimato* (2019), geram grande antecipação, aumentando a fidelização (Vicentini, 2019). Além disso, iniciativas como o Avengers Campus da Disney (Disney Land Paris, 2025). O marketing digital, com o uso de hashtags como #AvengersAssemble, e o marketing global e personalizado, ajustado às especificidades culturais de cada mercado, são fundamentais para a ampliação do engajamento dos fãs.

- f) **Posicionamento de Marca:** A Marvel Studios se posiciona como um "selo de qualidade narrativa", um conceito bem expresso na visão de Bob Iger, CEO da Disney, sobre a marca Marvel. Em 2017, Iger afirmou que a marca Marvel, assim como a Pixar e a Disney, oferece liberdade criativa para contar histórias únicas e apresentar personagens pouco conhecidos do público, mas com atributos narrativos consistentes que garantem uma vantagem competitiva no mercado (Robinson; Gonzales; Edwards, 2024).
- g) **Resultado Financeiro:** A Marvel não depende apenas das bilheteiras, mas também de uma série de produtos licenciados, como brinquedos, roupas e itens colecionáveis. O crescimento significativo das receitas de licenciamento da Marvel foi destacado no Relatório Anual de 2013 da The Walt Disney Company, que mencionou que as receitas de licenciamento e publicação aumentaram 6%, impulsionadas pelo desempenho de franquias como Homem de Ferro e Vingadores (The Walt Disney Company, 2013).

4.2.2.2 Estratégias de crescimento do UCM com a Matriz de Ansoff

Aplicada à Marvel, a Matriz de Ansoff (1977) ajuda a compreender como a empresa explorou diferentes estratégias de crescimento para maximizar seu impacto no mercado cinematográfico global. Desde sua criação, o estúdio empregou cada uma das abordagens da matriz, adaptando-as às mudanças no cenário da indústria do entretenimento e à evolução das preferências do público. Ao longo das Fases 1, 2 e 3 da Saga do Infinito, a Marvel Studios utilizou uma combinação de inovação no desenvolvimento de produtos e expansão de mercados para consolidar sua posição em filmes de super-heróis. A **figura 7** demonstra como a Marvel Studios adotou essa estratégia:

Figura 7 - Aplicação da Matriz de Ansoff na Saga do Infinito



Fonte: Elaborado pelo autor, com base na Matriz de Ansoff (2025).

- a) **Penetração de Mercado:** A estratégia de penetração de mercado busca aumentar a participação de mercado para produtos existentes em mercados já estabelecidos, atraindo novos clientes ou incentivando o consumo contínuo dos clientes atuais. No caso da Marvel, a cena pós-créditos em *Homem de Ferro* (2008) serve como um gatilho para manter os espectadores engajados, criando uma expectativa de novos heróis e novas histórias interligadas, o que incentivava o público a retornar aos cinemas para os próximos lançamentos. Essa promessa de mais personagens e tramas interconectadas ajudou a construir uma base de fãs fiel e a aumentar o consumo dos fãs atuais, que queriam acompanhar toda a evolução do MCU, que estava começando a se expandir (Disney, [s.d.]). A Marvel não precisou de uma redução de preços ou de promoções diretas; em vez disso, incrementou a experiência de consumo do público, criando uma sensação de continuidade e antecipação de novos lançamentos. Isso resultou em um aumento significativo da participação de mercado, pois o público não apenas foi atraído para *Homem de Ferro* (2008), mas também se tornou mais interessado em outros filmes futuros.
- b) **Desenvolvimento de Produto:** Como a teoria sugere, o desenvolvimento de novos produtos pode envolver tanto a melhoria de ofertas existentes quanto a introdução de

novidades que estimulam a continuidade do consumo por parte dos clientes. A Marvel Studios adotou essa abordagem ao lançar filmes com novos personagens e subgêneros dentro do MCU. *Guardiões da Galáxia* (2014) levou o UCM ao espaço, apresentando uma narrativa de space opera (um subgênero de ficção científica que mistura aventura, ação e fantasia no espaço) com humor e aventura, o que trouxe uma nova dimensão ao UCM (Petty, 2024). Por outro lado, *Doutor Estranho* (2016) introduziu o misticismo ao explorar as artes místicas, ampliando as fronteiras do UCM e enriquecendo a mitologia, abordando elementos místico-gnósticos, como multi-universos e a manipulação do tempo (Ferreira, 2016).

- c) **Desenvolvimento de Mercado:** A descrição fornecida sobre *Pantera Negra* (2018) exemplifica a estratégia de Desenvolvimento de Mercado adotada pela Marvel Studios. O filme expandiu o alcance geográfico da franquia e segmentou novos públicos ao introduzir um super-herói africano, criando uma conexão cultural profunda com audiências afrodescendentes. A produção teve um desempenho notável em mercados internacionais, especialmente na África e na China, reforçando a presença global da Marvel. Além disso, reposicionou o gênero de super-heróis ao abordar questões culturais e sociais relevantes, atraindo novos espectadores enquanto mantinha o apelo dos fãs tradicionais de filmes de ação e aventura. Para aprofundar a compreensão sobre o impacto cultural e social do filme, a pesquisa *Negras Vozes* aborda como *Pantera Negra* (2018) serviu como um exemplo de visibilidade e representatividade para os povos negros no universo dos super-heróis (Simões, 2019).
- d) **Diversificação:** A parceria entre a Marvel Studios e a Netflix foi uma importante estratégia de diversificação, com a Marvel criando novas séries de TV para um novo mercado de streaming. De 2015 a 2019, a Marvel lançou várias séries, como *Demolidor* (2015), *Jessica Jones* (2015) e *Os Defensores* (2017), que atraíram novos públicos, especialmente aqueles interessados em narrativas mais sombrias e urbanas, fora do cinema. Essas séries também ajudaram a expandir a presença global da Marvel, sendo distribuídas em vários países pela Netflix. Segundo Ted Sarandos, "A Netflix queria fazer uma ótima TV; a Marvel queria fazer dinheiro" (Bleeding Cool, 2025, tradução própria), o que destaca os diferentes objetivos das duas partes na colaboração, mas que, ao final, resultaram em um grande sucesso de audiência e expansão de mercado para ambas as empresas. Esse movimento foi arriscado, pois envolveu uma nova abordagem de distribuição digital. No entanto, a estratégia foi bem-sucedida ao alcançar novos segmentos de mercado, como o público jovem e urbano. Futuramente, essa estratégia de

expansão para o mercado de séries seria reforçada ainda mais com o lançamento do serviço de streaming Disney+, proporcionando à Marvel Studios uma plataforma própria para continuar seu crescimento (Burwick, 2019).

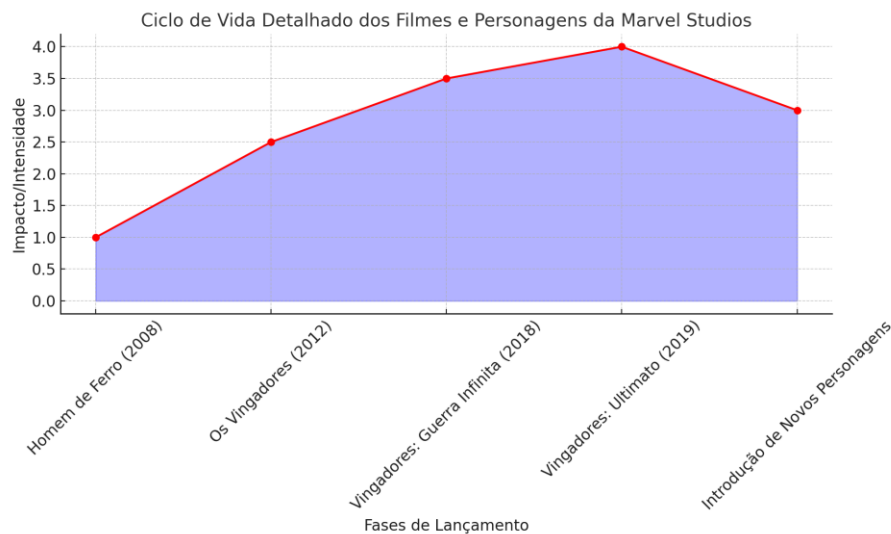
4.3 Estratégias sustentáveis e adaptativas no UCM

Nesta seção, será analisado como a Marvel Studios implementou estratégias sustentáveis e adaptativas para garantir o crescimento contínuo e a relevância do UCM em um mercado altamente dinâmico e competitivo. O objetivo é compreender como a Marvel soube se adaptar às mudanças do mercado e às expectativas do público, garantindo a longevidade das suas produções. A análise abordará a administração do ciclo de vida das produções e personagens do UCM, explorando como as histórias e os personagens evoluíram ao longo do tempo. Em seguida, será discutida a convergência de mídias, com foco no *transmedia storytelling* (narrativa transmídia), destacando a expansão do UCM para séries de TV e quadrinhos, além de explorar como o marketing global, digital e personalizado tem sido fundamental para engajar e fidelizar o público. A relevância dessa seção está em entender como a Marvel utilizou uma combinação de inovação tecnológica, parcerias estratégicas e marketing de engajamento para manter sua liderança no mercado. Por fim, serão apresentadas as inovações na experiência do cliente, como o uso da tecnologia IMAX, as facilidades de pré-venda e o ambiente de entretenimento Avengers Campus, que refletem o compromisso da Marvel em proporcionar experiências imersivas e interativas para seus fãs.

4.3.1 Administração do Ciclo de Vida das produções e personagens no UCM

Esse ciclo pode ser dividido em quatro etapas tradicionais — introdução, crescimento, maturidade e renovação — conforme discutido por Kotler e Keller (2012, p. 123). Cada fase exigiu uma abordagem estratégica para sustentar o apelo contínuo da franquia e garantir o sucesso a longo prazo. A Figura 8 ilustra o ciclo de vida detalhado dos filmes e personagens da Marvel Studios ao longo das fases da Saga do Infinito. A linha vermelha do gráfico representa o impacto crescente da Marvel, desde o lançamento de *Homem de Ferro* (2008) até os filmes de maior sucesso, como *Vingadores: Ultimato* (2019). O impacto é analisado em diferentes pontos da linha do tempo, que destacam as fases de introdução, crescimento, maturidade e renovação.

Figura 8 - Ciclo de vida da Saga do Infinito



Fonte: Elaborado pelo autor, com dados de Kotler; Keller (2015).

- a) **Introdução:** A fase inicial de introdução, representada pelo lançamento de *Homem de Ferro* (2008), é marcada por um impacto moderado (valor 1). Este foi o momento em que a Marvel Studios começou a construir sua base no mercado cinematográfico, introduzindo o personagem de Tony Stark e o conceito de um universo interconectado. O impacto nesse período é ainda limitado, mas já se vislumbra a ideia de um universo compartilhado, uma inovação que se tornaria a chave para o sucesso. Em uma entrevista ao site Vanity Fair, Robert Downey Jr. comentou que o sucesso de *Homem de Ferro* (2008) foi fundamental para dar à Marvel a confiança necessária para expandir o Universo Cinematográfico Marvel (UCM), criando uma base de fãs leais que impulsionaram o sucesso da franquia ao longo do tempo (Dullius, 2015).
- b) **Crescimento:** Na fase de crescimento, com o lançamento de *Os Vingadores* (2012), o impacto da Marvel aumentou significativamente (valor 2.5). Esse filme foi um marco, pois reuniu heróis de diferentes filmes individuais em um único evento, um modelo narrativo inovador. A estrutura de fases do UCM foi consolidada, marcando a transição da Fase 1 para a Fase 2, e demonstrando a viabilidade de um universo compartilhado no cinema. Essa abordagem inovadora influenciou outros estúdios a adotarem modelos semelhantes, reconhecendo o potencial de franquias interconectadas como estratégia de sucesso (Meira, 2024).
- c) **Maturidade:** A fase de maturidade, representada por *Vingadores: Guerra Infinita* (2018) e *Vingadores: Ultimato* (2019), atinge o pico de impacto da franquia (valor 4). Esses filmes marcam o ponto mais alto, tanto em termos de sucesso comercial quanto de

impacto cultural. A habilidade da Marvel Studios em manter o público engajado por mais de uma década, com personagens e histórias que se entrelaçam, demonstra a eficácia da estratégia de continuidade narrativa. Esse modelo é um exemplo claro do que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) chamam de "estratégia emergente", onde as ações de uma organização vão sendo moldadas e ajustadas conforme o desenvolvimento contínuo do mercado e as respostas do público. Kevin Feige, presidente da Marvel Studios, reconheceu a importância desse filme como a culminação de uma década de narrativas interligadas.

- d) **Declínio e Renovação:** Após o clímax com *Vingadores: Ultimato* (2019), a Marvel entra em uma fase de renovação, com a introdução de novos personagens, como Shang-Chi e os Eternos, marcando um novo capítulo para o UCM. Embora o impacto tenha diminuído levemente (valor 3), a continuidade e a renovação são fundamentais para garantir a longevidade da franquia. A introdução de novas histórias e personagens permite que o UCM mantenha seu apelo para uma nova geração de fãs e também expanda sua audiência para novos públicos. Essa estratégia está em consonância com os princípios de adaptação estratégica, que abordam a capacidade das empresas de se ajustarem a novos contextos e mudanças no comportamento do consumidor (Porter, 2004).

4.3.2 Convergência de mídias: *Transmedia storytelling* no UCM

A *transmedia storytelling* (narrativa transmídia), conforme proposta por Menard (2015), envolve a expansão de uma história por meio de múltiplas plataformas de mídia, onde cada uma contribui de maneira única para o desenvolvimento do universo narrativo. No caso da Marvel Studios, essa estratégia tem sido um dos principais motores do sucesso do UCM. Por meio de filmes, séries de TV e quadrinhos, a Marvel criou um universo interconectado e expansivo, onde cada nova produção adiciona uma camada à narrativa, oferecendo uma experiência mais rica e imersiva para o público.

4.3.2.1 Expansão do UCM para séries de TV

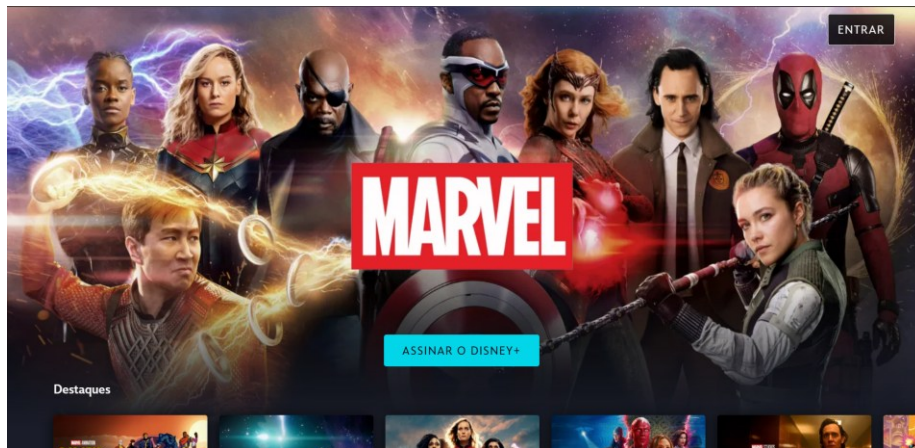
Em 2013, a série *Agentes da S.H.I.E.L.D.* (2013) foi a primeira a conectar diretamente as produções televisivas com os filmes, focando nas consequências dos eventos dos filmes dos Vingadores. *Agentes da S.H.I.E.L.D.* (2013) não só explorou os impactos dos filmes, mas

também aprofundou personagens secundários e situações mencionadas nas telas, criando uma narrativa contínua que se estendia além dos cinemas. A série contribuiu com subtramas que ligavam diretamente os eventos dos filmes aos bastidores das operações da *S.H.I.E.L.D.*, ampliando a experiência do público.

Em 2015, a parceria inicial da Marvel com a Netflix em foi um marco importante para o desenvolvimento do UCM em plataformas de TV. A Marvel produziu uma série de séries de TV que se conectam diretamente com os filmes do UCM, mas com uma abordagem mais centrada em personagens urbanos e problemas locais. As séries *Demolidor* (2015), *Jessica Jones* (2015), *Luke Cage* (2016), *Punho de Ferro* (2017), *Os Defensores* (2017) e *O Justiceiro* (2017) formaram um bloco de histórias que explorava os aspectos mais pessoais e cotidianos do UCM. Essas séries atuaram no *transmedia storytelling* (narrativa transmídia) conectando eventos menores do universo com os filmes de grande escala, mas com um tom e uma profundidade diferentes.

Com o advento do mercado de streaming e as mudanças nos hábitos dos consumidores, conforme apontado por Song (2024) e Nechushta (2024), e a migração das produções da Marvel Studios para o Disney+, novas séries exclusivas para o serviço de streaming foram criadas. Como demonstrado na Figura 9, com conteúdo exclusivo da Marvel Studios, a estratégia de *transmedia storytelling* (narrativa transmídia) foi aprimorada de maneira significativa. Séries como *WandaVision* (2021), *Falcão e o Soldado Invernal* (2021) e *Loki* (2021) passaram a se conectar diretamente com os filmes do UCM, não apenas expandindo as histórias e personagens já conhecidos, mas também aprofundando eventos que são essenciais para o entendimento dos filmes subsequentes. Essas produções, que antes eram vistas como complementos às narrativas cinematográficas, passaram a ser elementos centrais no desenvolvimento do UCM. Com a integração das séries no Disney+, a Marvel conseguiu fortalecer a continuidade narrativa entre suas produções televisivas e cinematográficas, garantindo que o público permanecesse imerso no universo Marvel ao longo de todo o ano. Essa estratégia também funcionou como um atenuante para os impactos causados pela pandemia de COVID-19, conforme apresentado por Rahmouni (2023).

Figura 9 - Interface do Disney+ com conteúdo exclusivo da Marvel



Fonte: Captura de tela do autor, Disney+ (2025).

4.3.2.2 Expansão do UCM para quadrinhos

Além das séries de TV, os quadrinhos da Marvel desempenham um papel crucial no *transmedia storytelling* (narrativa transmídia). Os quadrinhos que fazem parte do UCM servem como extensão das histórias e personagens apresentados nos filmes. Esses quadrinhos não apenas adaptam elementos cinematográficos para as páginas, mas também desenvolvem e aprofundam eventos e personagens que não têm tanto espaço nas produções cinematográficas, proporcionando uma experiência mais rica para os fãs do UCM.

- a) ***Marvel's The Avengers: The Initiative (2007-2008)***: Este quadrinho serve como uma extensão direta da trama de *Os Vingadores* (2012) e explora a formação da iniciativa Vingadores, após os eventos do filme. Ele mostra os preparativos para a criação de um time de heróis que seriam treinados para lidar com ameaças globais. A história se passa dentro do universo cinematográfico e complementa o enredo apresentado no primeiro filme dos Vingadores, trazendo um desenvolvimento maior sobre o conceito da S.H.I.E.L.D. e o impacto que a batalha contra Loki causou.
- b) ***Guardians of the Galaxy: Prelude (2014)***: Antes do lançamento de *Guardiões da Galáxia* (2014), a Marvel publicou uma série de quadrinhos prelúdios, intitulada *Guardians of the Galaxy: Prelude* (2014). Esses quadrinhos funcionam como uma introdução aos personagens de Star-Lord, Gamora, Rocket, Groot e Drax, dando mais contexto sobre suas origens e como se tornaram os heróis que conhecemos no cinema. Esses quadrinhos servem de extensão para o filme, aprofundando a história dos personagens e fornecendo uma base para o enredo do UCM.

- c) *Spider-Man: Homecoming Prelude* (2017): O quadrinho *Spider-Man: Homecoming Prelude* (2017) também serviu como uma extensão direta de *Homem-Aranha: De Volta ao Lar* (2017), abordando eventos que ocorreram entre o final de *Capitão América: Guerra Civil* (2016) e o início do filme. O quadrinho fornece um olhar mais aprofundado sobre o que aconteceu com Peter Parker (Homem-Aranha) enquanto ele aguardava sua oportunidade de fazer parte dos Vingadores. A Figura 10 abaixo apresenta a capa do quadrinho, ilustrando como os eventos do quadrinho se conectam diretamente à narrativa cinematográfica, expandindo a história do UCM.

Figura 10 - Capa do quadrinho *Spider-Man: Homecoming Prelude* (2017)



Fonte: Pilgrim (2017).

4.3.3 Marketing global, digital e personalizado: A estratégia da Marvel Studios

O marketing da Marvel é fundamental para o sucesso de suas produções, e a empresa adota uma abordagem que mistura estratégias globais e personalizadas, garantindo que suas campanhas atinjam uma audiência diversa, mas ao mesmo tempo mantendo relevância local. As campanhas globais criam uma base sólida de reconhecimento, enquanto as estratégias personalizadas ajudam a conectar com as particularidades de diferentes culturas e mercados.

4.3.3.1 Marketing global: Parcerias estratégicas

O lançamento de *Vingadores: Ultimato* (2019) marcou um dos maiores exemplos de marketing global integrado e massivo da indústria do entretenimento. A Marvel Studios mobilizou uma campanha de divulgação sincronizada em escala internacional, promovendo trailers, teasers e conteúdos exclusivos em múltiplos idiomas e plataformas, lançados simultaneamente em diversos países. Essa estratégia criou um efeito de antecipação global, fomentando discussões e teorias entre fãs de todo o mundo.

A campanha também foi impulsionada por parcerias estratégicas com grandes marcas internacionais, que realizaram campanhas promocionais e lançaram produtos especiais temáticos dos Vingadores, semelhantes às adotadas pela Lucasfilm e Hasbro (Hasbro, 2022). A Coca-Cola, por exemplo, lançou uma linha de latas decoradas com os símbolos dos principais personagens de *Vingadores: Ultimato* (2019), distribuídas em países como Brasil. Essa ação ajudou a reforçar o alcance da campanha e a conectar a marca à narrativa emocional do filme, aproveitando o impacto global da franquia. As latas apresentavam artes exclusivas dos heróis, transformando-as em itens colecionáveis e ampliando a experiência dos fãs (Türk, 2019). A Figura 11 ilustra essas latas promocionais. Essa ação exemplifica como o marketing global pode se materializar em experiências visuais e simbólicas, conectando as marcas com os sentimentos despertados pelo cinema.

Figura 11 - Latas promocionais da Coca-Cola com personagens de *Vingadores: Ultimato* (2019)



Fonte: Türk (2019).

Além disso, a Marvel investiu em ações de merchandising (técnicas para promover vendas no ponto de venda) e *cross-branding* (parceria entre marcas para campanhas ou produtos conjuntos) com empresas de moda, como a Funko e a Adidas, gerando presença da marca em lojas físicas, eventos, lojas virtuais e vitrines em todos os continentes.

A Funko, especializada em produtos colecionáveis, lançou figuras Pop! baseadas nos personagens de *Vingadores: Ultimato* (2019). As figuras Pop! são estilizadas, com cabeças grandes e geralmente representam personagens de filmes, quadrinhos e outros universos da cultura pop. A Figura 12 representa uma dessas figuras Pop!, sendo do vilão Thanos. Essas figuras ajudaram a expandir a conexão emocional dos fãs com a narrativa do filme, oferecendo uma forma tangível de os fãs colecionarem e interagirem com o universo dos Vingadores.

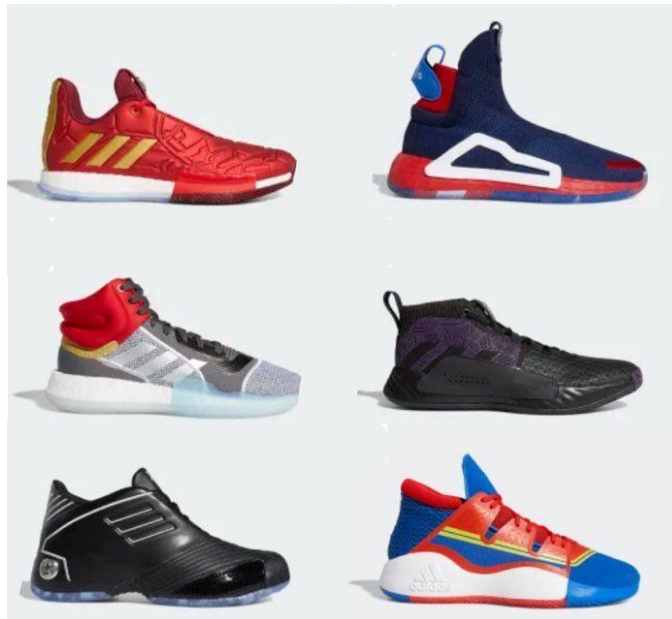
Figura 12 - Thanos colecionável de *Vingadores: Ultimato* (2019)



Fonte: Funko (2025).

Já a Adidas, em parceria com a Marvel, lançou uma coleção de roupas e calçados inspirados nos personagens de *Vingadores: Ultimato* (2019), incluindo modelos dedicados ao Pantera Negra, Homem de Ferro, Capitã Marvel, Capitão América, Nick Fury e Thor. A Figura 13 exemplifica essa colaboração, com a Adidas criando uma coleção que permitiu aos fãs expressarem sua afinidade com o filme através de roupas e calçados.

Figura 13 - Coleção Adidas inspirada em *Vingadores: Ultimato* (2019)



Fonte: B9, 2025.

4.3.3.2 Marketing global: Comic-Con

De acordo com Rob Salikowitz, autor do livro *Comic-Con and the Business of Pop Culture*, a *Comic-Con* é uma verdadeira vitrine global, onde diversos elementos de mídia e entretenimento se cruzam, incluindo filmes, quadrinhos, jogos, e até moda e arte. Salikowitz destaca que a feira serve como um ponto de encontro para fãs e profissionais da indústria, facilitando o lançamento de novos produtos, promoções, painéis e até o networking entre criadores, fãs e executivos do setor.

As convenções não só atraem um público cativo, mas também geram uma grande cobertura da mídia, amplificando ainda mais a presença da Marvel no mercado global. O evento oferece uma oportunidade única para a empresa estreitar laços com seus fãs e divulgar seus próximos lançamentos, servindo também como um ambiente de entretenimento Gowd e Zairul (2024). Além disso, é um local onde novos talentos podem ser apresentados, e o entusiasmo gerado entre os fãs tem um impacto direto nas vendas de ingressos para os filmes lançados. No evento, a Marvel frequentemente apresenta trailers exclusivos, anúncios sobre próximos filmes e até conversas com os diretores e elenco de suas produções. Esses momentos criam uma ligação emocional entre os fãs e as franquias, sendo um tipo de validação da popularidade dessas marcas. A Figura 14 mostra Kevin Feige, presidente da Marvel Studios, durante um painel na Comic-

Con Internacional de San Diego. Feige está posicionado no palco, com um microfone em mãos, enquanto sorri para a plateia, transmitindo um momento de proximidade entre ele e os fãs presentes.

Figura 14 - Kevin Feige durante o painel da Marvel Studios na Comic-Con Internacional de San Diego



Fonte: Comicbook.com (2025).

4.3.3.3 Marketing personalizado: Cultura e inclusão com Pantera Negra (2018)

Embora o marketing global seja essencial para criar uma base sólida de fãs e engajamento, a personalização das campanhas permite que a Marvel se conecte de maneira mais profunda com os públicos locais, levando em consideração as diferenças culturais e os interesses específicos de cada região. Isso é semelhante ao que Pang (2020) aponta em relação a Star Wars, ao expandir a inclusão de personagens femininas e BIPOCs (*Black, Indigenous, and People of Color* - Negros, Indígenas e Pessoas de Cor)

Um exemplo notável foi a estreia de *Pantera Negra* (2018) em Joanesburgo, África do Sul, que contou com a presença das atrizes Lupita Nyong'o e Danai Gurira, ambas com origens africanas. O evento teve forte apelo simbólico e visual, com convidados vestindo trajes africanos tradicionais, como *kente*, *ankara* e *dashikis*, reafirmando o filme como uma plataforma de orgulho cultural e identidade negra. A ambientação do evento e o envolvimento de figuras públicas locais evidenciaram a importância da representatividade e o impacto da obra em todo o

continente (Rogo, 2020). A Figura 15 ilustra esse momento, mostrando as atrizes Danai Gurira e Lupita Nyong'o acompanhadas dos atores John Kani e Connie Chiume, todos com origens africanas e integrantes do elenco do filme. Vestidos com roupas tradicionais, os artistas simbolizam não apenas o glamour da estreia, mas também a celebração da ancestralidade africana.

Figura 15 - Elenco de *Pantera Negra* (2018) na estreia africana em Joanesburgo, África do Sul



Fonte: Rogo (2020).

4.3.3.3 Marketing digital: Foco no engajamento

A estratégia de marketing digital da Marvel não se limitou a promoções de filmes, mas incorporou uma abordagem integrada que utiliza redes sociais e marketing de conteúdo, o que foi fundamental para o sucesso contínuo da franquia. Essa subseção busca explorar como o marketing digital foi empregado pela Marvel, destacando suas principais estratégias e exemplos de campanhas bem-sucedidas que contribuíram para a consolidação da marca no mercado global.

A Marvel Studios utilizou as plataformas digitais, como o YouTube, para promover seus filmes durante a Saga do Infinito. Os trailers lançados para filmes como *Vingadores: Guerra Infinita* (2018) e *Vingadores: Ultimato* (2019) não foram apenas ferramentas promocionais, mas eventos globais. O trailer de *Vingadores: Ultimato* (2019) quebrou recordes ao alcançar 289 milhões de visualizações nas primeiras 24 horas, tornando-se o trailer mais assistido nesse período. Esse recorde superou o trailer de *Vingadores: Guerra Infinita* (2018), que já havia alcançado 230 milhões de visualizações no mesmo intervalo de tempo (Quem Online, 2018).

Além disso, campanhas de engajamento nas redes sociais, como o uso de hashtags específicas como #InfinityWar, #Endgame e #DontSpoilTheEndgame, amplificaram o impacto

da Marvel, transformando seus lançamentos em eventos globais no universo das mídias sociais, de forma semelhante à campanha anual #MayThe4thBeWithYou, de Star Wars (Zhang, 2023).

Essas hashtags funcionaram como catalisadores de conversas entre os fãs, permitindo que as discussões sobre os filmes se expandissem de maneira orgânica e atingissem um público ainda maior. Plataformas como Twitter, Instagram e Facebook desempenharam papéis essenciais na criação de um buzz constante, contribuindo para manter a base de fãs engajada durante todo o ciclo de lançamento de cada filme da saga (Williams, 2019). A Figura 16 mostra uma cena do vídeo promocional de *Vingadores: Ultimato* (2019), lançado pela Marvel Studios, que faz parte da campanha #DontSpoilTheEndgame. Esta campanha teve como objetivo criar um movimento entre os fãs para não divulgar spoilers sobre o filme antes de sua estreia, permitindo que todos os espectadores tivessem a mesma experiência sem saber previamente os detalhes importantes do enredo.

Figura 16 - Captura de tela do vídeo “Marvel Studios” *Avengers: Endgame I’Dont’t do It’*



Fonte: Captura de tela do autor, 2025.

4.3.4 Inovações na Experiência do Cliente no UCM

Nesta subseção, são exploradas as inovações na experiência do cliente no UCM para compreender como as novas tecnologias e abordagens centradas no consumidor têm sido utilizadas para criar experiências imersivas e envolventes, ampliando a fidelização e o engajamento do público como discutidas por Ambika, Shin e Jain (2023). A relevância dessa análise reside na importância de a Marvel adaptar sua estratégia para atender às expectativas de

uma audiência cada vez mais exigente e conectada. Serão discutidas as inovações tecnológicas, como o uso de realidade aumentada, experiências interativas e marketing digital, que têm sido fundamentais para melhorar a experiência do cliente. A seguir, será detalhado como essas inovações contribuem para fortalecer a relação da Marvel com seus fãs e para a manutenção de sua posição de liderança no mercado de entretenimento.

4.3.4.1 Uso de Tecnologia IMAX

A Marvel Studios fez uso de câmeras IMAX para criar uma experiência cinematográfica imersiva em alguns dos seus filmes. *Vingadores: Guerra Infinita* (2018) foi o primeiro filme da franquia a ser filmado inteiramente com câmeras IMAX, o que possibilitou uma maior ampliação da imagem e detalhes visualmente mais intensos, especialmente em cenas de ação e batalhas épicas. O uso de câmeras IMAX proporcionou até 26% mais imagem em comparação às exibições convencionais, o que ajudou a intensificar a experiência visual para os espectadores (Muniz, 2018).

Logo após, *Vingadores: Ultimato* (2019), o grande final da Saga do Infinito, também foi filmado com câmeras IMAX, oferecendo uma continuidade na experiência imersiva proporcionada pelo uso dessa tecnologia. As cenas de batalha e os momentos climáticos foram ampliados com a ajuda das câmeras IMAX, maximizando a imersão visual (Sousa, 2019).

A Figura 17 mostra o logo do IMAX ao lado do logo de *Vingadores: Ultimato* (2019), com a legenda "*Filmed with IMAX Cameras*" (Filmado com câmeras IMAX). Ela é parte da campanha promocional do filme, destacando que o filme foi filmado com câmeras IMAX, oferecendo uma experiência visual superior com maior clareza de imagem e som aprimorado. A mensagem "*Experience Avengers: Endgame (2019) to the fullest*" (Experimente *Vingadores: Ultimato* (2019) ao máximo) reforça a proposta de imersão completa para os espectadores no formato IMAX.

Figura 17 - *Vingadores: Ultimato* (2019) filmado com câmeras IMAX



Fonte: Imax Corporation (2025).

4.3.4.2 Pré-vendas como facilidades de atendimento e processos de compra

A Marvel Studios disponibiliza a pré-venda de ingressos para seus filmes por meio de diversas plataformas online, facilitando o acesso dos fãs às sessões desejadas. No Brasil, a principal plataforma utilizada é a Ingresso.com, onde é possível adquirir ingressos antecipadamente para diversas redes de cinema. Disponibilizar pré-vendas de ingressos, para seus filmes como a realizada pela *Marvel Studios* para *Vingadores: Ultimato* (2019), que se tornou a maior pré-venda de ingressos da história até 2019, é um exemplo claro de como a tecnologia pode ser utilizada de maneira eficaz para facilitar o processo de compra e atender às crescentes expectativas dos fãs.

A pré-venda de *Vingadores: Ultimato* (2019) foi impulsionada por uma estratégia que integrou plataformas de venda online e aplicativos móveis, permitindo que os fãs comprassem ingressos com facilidade e agilidade, sem interrupções. No primeiro dia de pré-venda, o filme arrecadou mais de US\$ 120 milhões globalmente, superando o recorde de *Star Wars: O Despertar da Força* (2015). Além disso, a Marvel se aproveitou da forte presença nas mídias sociais para engajar o público, criando um evento em torno da venda de ingressos, o que aumentou ainda mais a demanda e expectativa. Conforme a pesquisa de Szűcs e Guzsvinecz (2024), que indica que 78,43% dos participantes preferem uma abordagem híbrida, como a compra de ingressos online, a empresa também garantiu um atendimento eficiente. Com suporte dedicado para lidar com o grande volume de acessos nos sites de venda e nas plataformas móveis, a organização conseguiu evitar interrupções e proporcionar uma experiência fluida aos fãs. Essa combinação de marketing digital eficaz, tecnologia avançada e atendimento ao cliente proativo foi essencial para criar uma experiência de compra satisfatória para milhões de pessoas ao redor do mundo (Vicentini, 2019).

4.3.4.3 Avengers Campus: O ambiente de entretenimento da Saga do Infinito

A Figura 18 representa o Avengers Campus, inaugurado em 20 de julho de 2022, como uma extensão do MCU. Localizado no Walt Disney Studios Park, em Paris, o campus oferece uma série de experiências interativas, atrações temáticas e opções gastronômicas que proporcionam aos visitantes uma imersão completa, indo muito além da simples exibição de filmes.

Figura 18 - Avengers Campus no Disney California Adventure Park



Fonte: Tropic Inn (2025).

O campus inclui atrações como o "*Web Slingers: A Spider-Man Adventure*", onde os visitantes podem interagir com o Homem-Aranha e outros heróis, participando de missões para salvar o mundo. Além disso, o Avengers Campus conta com encontros com super-heróis, shows ao vivo e experiências de realidade virtual, criando uma plataforma onde os fãs podem se sentir parte do MCU. Essa experiência vai além da simples observação, permitindo que o público se envolva com os personagens e a narrativa de maneira ativa. O campus é uma forma de aproveitar o legado da Saga do Infinito, permitindo que os fãs se envolvam de maneira mais profunda com o universo Marvel, criando uma experiência completa de entretenimento que mistura cinema, tecnologia e interação ao vivo. Esse tipo de experiência não só atende a um público que deseja assistir a filmes, mas também oferece uma maneira única de socializar e viver momentos de imersão no mundo dos super-heróis (Disney Land Paris, 2025).

4.4 RESULTADOS FINANCEIROS E RECEPÇÃO CRÍTICA: COMO A MARVEL STUDIOS ALCANÇOU SUCESSO NAS ESTRATÉGIAS

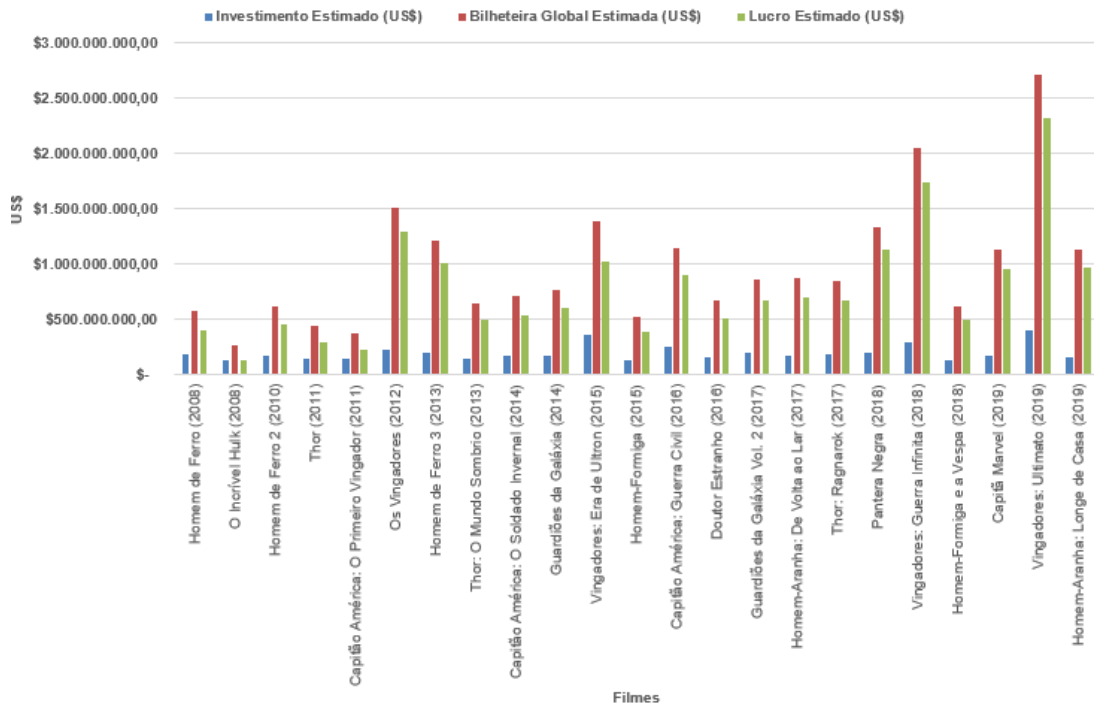
Nesta seção, é realizada uma análise detalhada dos resultados financeiros e da recepção crítica das produções da Marvel Studios, com o objetivo de compreender como essas duas métricas contribuíram para o sucesso da empresa na execução de suas estratégias e no cumprimento de suas metas. A análise financeira abordará as maiores bilheteiras globais da história do cinema até 2019, destacando o impacto da Marvel no mercado cinematográfico, além de explorar as maiores franquias da história do cinema até 2019 e como o UCM se consolidou como um fenômeno global. Em paralelo, será discutida a recepção crítica e do público à Saga do Infinito, explorando como o consenso positivo ajudou a Marvel a solidificar sua base de fãs e garantir o sucesso contínuo de suas produções. A relevância dessa seção está em compreender como o desempenho financeiro, juntamente com a avaliação crítica e popular, validou as estratégias da Marvel, permitindo à empresa alcançar uma posição de liderança no mercado cinematográfico global e sustentar seu sucesso a longo prazo.

4.4.1 Resultados financeiros da Saga do Infinito

O Gráfico 2 apresenta as relações financeiras dos filmes da Saga do Infinito com base em três variáveis principais: Investimento Estimado, Bilheteira Global Estimada e Lucro Estimado. O Investimento Estimado indica quanto foi gasto na produção de cada filme, com valores geralmente mais altos à medida que a saga avançava e se tornava mais complexa. A Bilheteira Global Estimada reflete o quanto cada filme arrecadou mundialmente. O Lucro Estimado é a diferença entre o investimento e a bilheteira global, mostrando os filmes que tiveram o maior retorno financeiro.

Os números apresentados estão em dólares americanos (US\$). As informações foram extraídas do site The Numbers (que fornece estimativas em vez de dados exatos devido à falta de transparência financeira na indústria cinematográfica, já que estúdios e distribuidores não divulgam números precisos sobre custos de produção e marketing. Além disso, a bilheteira global pode variar ao longo do tempo devido a reexibições, vendas em plataformas de streaming e acordos de licenciamento, o que torna difícil calcular com precisão as receitas. Essas informações são baseadas nos dados disponíveis, mas não refletem valores definitivos, já que muitas variáveis estão fora do alcance público).

Gráfico 2 - Análise dos investimentos, bilheteria global e lucros estimados dos filmes da Saga do Infinito



Fonte: Elaborado pelo autor, com dados de The Numbers (2025).

A seguir, será apresentada uma visão detalhada dos resultados financeiros estimados de cada um desses filmes, destacando seus investimentos estimados, bilheteria global estimada e lucros estimados.

O primeiro filme da saga, *Homem de Ferro* (2008), teve um investimento estimado de US\$ 186 milhões e arrecadou US\$ 584 milhões nas bilheteiras globais, gerando um lucro estimado de US\$ 398 milhões. Esse sucesso inicial estabeleceu as bases para a construção do UCM. *O Incrível Hulk* (2008), com um investimento estimado de US\$ 137,5 milhões, arrecadou US\$ 265 milhões, gerando um lucro estimado de US\$ 128 milhões, o que representou um desempenho abaixo das expectativas. Com a sequência *Homem de Ferro 2* (2010), que teve um orçamento estimado de US\$ 170 milhões, a bilheteria global saltou para US\$ 621 milhões, com um lucro estimado de US\$ 451 milhões, refletindo o crescimento do interesse pelo UCM.

Em 2011, *Thor* (2011) e *Capitão América: O Primeiro Vingador* (2011) foram lançados, com orçamentos estimados de US\$ 150 milhões e US\$ 140 milhões, respectivamente. *Thor* (2011) arrecadou US\$ 449 milhões, com um lucro estimado de US\$ 299 milhões, enquanto *Capitão América: O Primeiro Vingador* (2011) gerou US\$ 370 milhões nas bilheteiras, resultando em um lucro estimado de US\$ 230 milhões. O grande marco da *Marvel* chegou com

Os Vingadores (2012), com um orçamento estimado de US\$ 225 milhões, que arrecadou impressionantes US\$ 1,515 bilhões, gerando um lucro estimado de US\$ 1,290 bilhões, estabelecendo um recorde na indústria.

Nos anos seguintes, o UCM se expandiu ainda mais. *Homem de Ferro 3* (2013), com um investimento estimado de US\$ 200 milhões, arrecadou US\$ 1,214 bilhões, com um lucro estimado de US\$ 1,014 bilhões, tornando-se um dos filmes mais lucrativos da história. *Thor: O Mundo Sombrio* (2013) e *Capitão América: O Soldado Invernal* (2014) tiveram desempenhos sólidos, com lucros estimados de US\$ 494 milhões e US\$ 544 milhões, respectivamente. *Guardiões da Galáxia* (2014), lançado com um orçamento estimado de US\$ 170 milhões, teve um retorno excelente, arrecadando US\$ 770 milhões, resultando em US\$ 600 milhões de lucro estimado.

Vingadores: Era de Ultron (2015) teve um grande investimento estimado de US\$ 365 milhões, e arrecadou US\$ 1,395 bilhões, resultando em um lucro estimado de US\$ 1,030 bilhões. *Homem-Formiga* (2015), com orçamento estimado de US\$ 130 milhões, arrecadou US\$ 518 milhões, gerando um lucro estimado de US\$ 388 milhões. *Capitão América: Guerra Civil* (2016), com US\$ 250 milhões de orçamento estimado, arrecadou US\$ 1,151 bilhões, resultando em US\$ 901 milhões de lucro estimado. *Doutor Estranho* (2016), com investimento estimado de US\$ 165 milhões, arrecadou US\$ 676 milhões, gerando US\$ 511 milhões de lucro estimado.

A sequência *Guardiões da Galáxia Vol. 2* (2017) teve um desempenho semelhante ao anterior, com um orçamento estimado de US\$ 200 milhões e arrecadação de US\$ 869 milhões, gerando US\$ 669 milhões de lucro estimado. *Homem-Aranha: De Volta ao Lar* (2017), lançado com um orçamento estimado de US\$ 175 milhões, arrecadou US\$ 878 milhões, resultando em US\$ 703 milhões de lucro estimado. *Thor: Ragnarok* (2017) teve um orçamento estimado de US\$ 180 milhões e arrecadou US\$ 850 milhões, com lucro estimado de US\$ 670 milhões. Já *Pantera Negra* (2018), com um investimento estimado de US\$ 200 milhões, arrecadou US\$ 1,333 bilhões, gerando US\$ 1,134 bilhões de lucro estimado, um marco cultural e financeiro.

Vingadores: Guerra Infinita (2018), com US\$ 300 milhões de investimento estimado, arrecadou impressionantes US\$ 2,048 bilhões, gerando US\$ 1,748 bilhões de lucro estimado. *Homem-Formiga e a Vespa* (2018), com um investimento estimado de US\$ 130 milhões, arrecadou US\$ 623 milhões, resultando em US\$ 493 milhões de lucro estimado. *Capitã Marvel* (2019), com um orçamento estimado de US\$ 175 milhões, arrecadou US\$ 1,129 bilhões, gerando US\$ 954 milhões de lucro estimado.

Finalmente, *Vingadores: Ultimato* (2019), o grandioso final da saga, teve um investimento estimado de US\$ 400 milhões, arrecadou impressionantes US\$ 2,717 bilhões,

gerando US\$ 2,317 bilhões de lucro estimado, se tornando o filme de maior bilheteira da história até aquele momento (sem considerar a inflação). O encerramento da saga foi seguido por *Homem-Aranha: Longe de Casa* (2019), que, com um orçamento estimado de US\$ 160 milhões, arrecadou US\$ 1,132 bilhões, resultando em US\$ 972 milhões de lucro estimado.

O investimento estimado total para a produção dos 23 filmes da Saga do Infinito foi de aproximadamente US\$ 4,452 bilhões. Esse valor engloba todos os custos de produção estimados, desde os primeiros filmes, como *Homem de Ferro* (2008), até o fechamento com *Homem-Aranha: Longe de Casa* (2019). Em relação à bilheteira global estimada, os filmes arrecadaram ao todo US\$ 22,447 bilhões nas bilheteiras mundiais. Por fim, o lucro estimado gerado pela saga, após descontados os investimentos, somou US\$ 17,948 bilhões. Este valor reflete o retorno financeiro da Marvel, com um lucro médio extraordinário por filme, consolidando a Saga do Infinito no cinema.

4.4.1.1 Maiores bilheteiras globais da história do cinema até 2019

A Tabela 1 representa um top 10 das maiores bilheteiras da história do cinema até o ano de 2019, ao fim da saga do Infinito.

Tabela 1 - Maiores bilheteiras globais até 2019

Posição	Filme	Arrecadação aproximada global (US\$)	Estúdio responsável
1	<i>Vingadores: Ultimato</i> (2019)	2.796	Marvel Studios (Disney)
2	<i>Avatar</i> (2010)	2.788	20th Century Fox (agora parte da Disney)
3	<i>Titanic</i> (1997)	2.187	Paramount Pictures
4	<i>Star Wars: O Despertar da Força</i> (2015)	2.068	Lucasfilm (Disney)
5	<i>Vingadores: Guerra Infinita</i> (2018)	2.048	Marvel Studios (Disney)
6	<i>Jurassic World: O Mundo dos Dinossauros</i> (2015)	1.671	Universal Pictures
7	<i>O Rei Leão</i> (2019)	1.601	Walt Disney Pictures
8	<i>Os Vingadores</i> (2012)	1.518	Marvel Studios

			(Disney)
9	<i>Velozes & Furiosos 7</i> (2015)	1.516.	Universal Pictures
10	<i>Vingadores: Era de Ultron</i> (2019)	1.405	Marvel Studios (Disney)

Fonte: Elaborado pelo autor, com dados de Yázigi (2025).

A Marvel Studios ocupa uma posição dominante, com quatro filmes entre os dez maiores da história do cinema até o fim da Saga do Infinito, o que é um reflexo direto do planejamento estratégico metódico que a empresa implementou ao longo de mais de uma década. Outro ponto importante é a capacidade da Marvel de criar um evento cinematográfico em torno de seus lançamentos. Isso pode ser observado pelo fato de que os quatro filmes presentes nessa lista são aqueles que reúnem os personagens-chave da franquia, como parte de grandes eventos dentro do MCU.

4.4.1.2 Maiores franquias da história do cinema até 2019

A Tabela 2 representa um top 5 das maiores franquias da história do cinema até o ano de 2019, ao fim da saga do Infinito.

Tabela 2 - Maiores franquias cinematográficas até 2019 com arrecadação global

Posição	Franquia	Arrecadação aproximada global (US\$)	Estúdio responsável
1	Universo Cinematográfico Marvel (MCU)	22,5	Marvel Studios (Disney)
2	Star Wars	10,3	Lucasfilm (Disney)
3	Mundo Bruxo (Harry Potter & Fantastic Beasts)	9,2	Warner Bros. Pictures
4	James Bond	7,1	Eon Productions/United Artists/MGM
5	X-Men	6,0	20th Century Fox (agora parte da Disney)

Fonte: Elaborado pelo autor, com dados de Screen Rant (2025).

A Marvel Studios se destacou como a maior franquia cinematográfica até 2019, sendo a mais lucrativa e com grande impacto cultural. Com um planejamento estratégico cuidadoso e lançamentos que se tornaram eventos globais, a empresa soube aumentar a expectativa e gerar grande retorno financeiro.

4.4.2 Recepção da crítica e do público na saga do infinito

A recepção da crítica e do público é um dos aspectos fundamentais na avaliação de qualquer produto cultural, especialmente em um mercado tão competitivo e dinâmico como o cinematográfico. No contexto da Saga do Infinito da Marvel Studios, entender como os críticos e o público em geral reagiram aos filmes ao longo do tempo nos oferece uma perspectiva profunda sobre o sucesso da franquia e sua conexão com diferentes públicos.

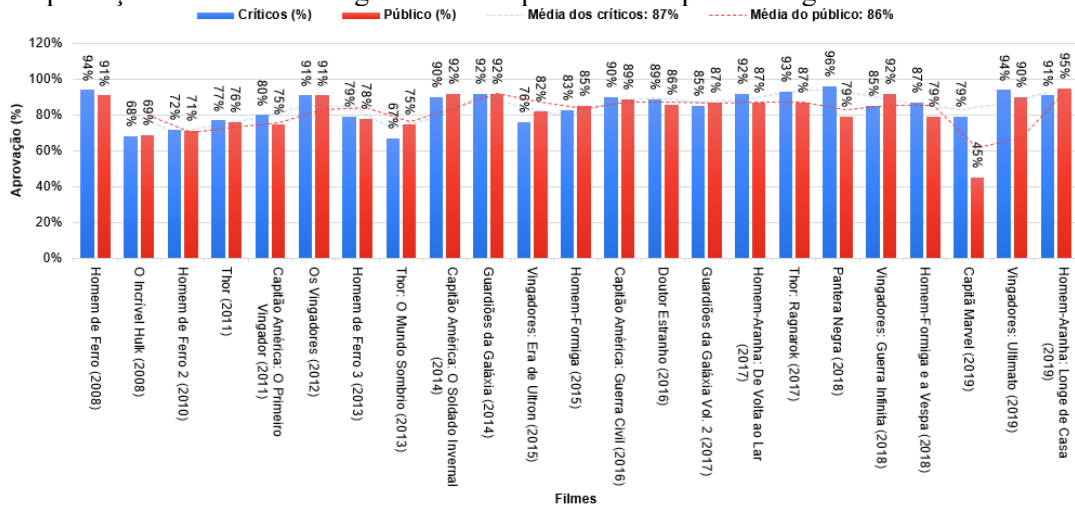
A crítica especializada desempenha um papel crucial na formação da opinião pública sobre um filme. Suas avaliações podem influenciar diretamente a percepção do público, além de refletir a qualidade técnica e artística do filme. Para a Marvel, cuja estratégia de marketing e narrativa está intimamente ligada à construção de um universo interligado e complexo, a opinião crítica serve como uma validação de sua abordagem estratégica.

Por outro lado, a recepção do público é frequentemente mais emocional e pessoal. Ela está relacionada à satisfação geral do espectador, à experiência imersiva proporcionada pelo filme e à conexão com os personagens, história e universo proposto. Enquanto os críticos avaliam o filme de forma técnica e estruturada, o público tende a ser mais subjetivo, baseando sua avaliação nas emoções e na diversão que o filme proporciona.

Para analisar a recepção crítica e do público, é importante cruzar essas duas fontes de avaliação e observar como elas se comportam ao longo da trajetória da franquia. A análise quantitativa das avaliações, como as fornecidas por plataformas como Rotten Tomatoes, ajuda a medir o grau de aprovação de cada filme em relação a diferentes públicos. O Rotten Tomatoes é uma plataforma que agrega críticas de filmes e séries, oferecendo dois índices principais de avaliação: o *Tomatometer*, que representa a aprovação dos críticos, e o *Audience Score*, que reflete a opinião do público geral. A avaliação dos críticos é baseada em uma porcentagem de críticas positivas, com filmes que atingem 75% ou mais de aprovação recebendo o selo "*Certified Fresh*". Já a avaliação do público é medida pela proporção de usuários que indicaram gostar ou não gostar do filme. A comparação entre essas duas avaliações permite analisar a receptividade de um filme, destacando as diferenças entre a opinião dos especialistas e a do público em geral.

O Gráfico 3 examina as avaliações dos críticos e do público para cada filme da Saga do Infinito no Rotten Tomatoes.

Gráfico 3 - Aprovação dos filmes da Saga do Infinito por críticos e público segundo o Rotten Tomatoes



Fonte: Elaborado pelo autor, com dados de Rotten Tomatoes (2025).

Entre os filmes da Marvel com menores avaliações destacam-se *Thor: O Mundo Sombrio* (2013), com 67% de aprovação pela crítica e 75% pelo público, e *O Incrível Hulk* (2008), que teve 68% de aprovação crítica e 69% do público. Também apresentam avaliações moderadas títulos como *Homem de Ferro 2* (2010), com 72% da crítica e 71% do público, e *Capitã Marvel* (2019), que, apesar de uma aprovação razoável da crítica (79%), teve uma recepção mais fria do público, com apenas 45% de aprovação. Esses filmes tiveram desempenhos abaixo da média da franquia, que é de 87% entre os críticos e 86% junto ao público.

Entre os filmes mais bem avaliados pela crítica, destacam-se *Pantera Negra* (2018), que alcançou impressionantes 96% de aprovação, seguida por *Homem de Ferro* (2008) e *Vingadores: Ultimato* (2019), ambos com 94%. Também se destacam *Thor: Ragnarok* (2017) com 93% e *Guardiões da Galáxia* (2014) com 92% de aprovação crítica.

Já entre os filmes mais aprovados pelo público, os destaques são *Homem-Aranha: Longe de Casa* (2019), com 95% de aprovação, seguido por *Vingadores: Guerra Infinita* (2018), *Guardiões da Galáxia* (2014) e *Capitão América: O Soldado Invernal* (2014), todos com 92% de aprovação, e *Os Vingadores* (2012), com 91%.

No geral, a média das avaliações demonstra um desempenho consistente e forte: 87% dos críticos aprovam os filmes, enquanto o público apresenta uma avaliação média de 86%. Isso mostra a capacidade da Marvel de equilibrar qualidade técnica e artística com o apelo emocional e cultural, agradando tanto à crítica especializada quanto ao público geral.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo principal analisar como o planejamento estratégico adotado pela Marvel Studios contribuiu para a criação, expansão e consolidação da Saga do Infinito no Universo Cinematográfico Marvel (UCM), garantindo o sucesso da franquia no período de 2008 a 2019. A partir da problematização inicial, que questionava de que forma as estratégias implementadas pela empresa influenciaram seu desempenho financeiro, cultural e mercadológico, foi possível desenvolver uma pesquisa qualitativa fundamentada em dados secundários e revisão teórica aprofundada, que permitiu responder aos questionamentos levantados e alcançar os objetivos propostos.

Ao longo da investigação, constatou-se que o planejamento estratégico da Marvel Studios foi, de fato, um fator decisivo para o êxito da Saga do Infinito. A análise demonstrou que a empresa utilizou ferramentas reconhecidas da administração estratégica, como a análise SWOT, a Matriz BCG e a Estratégia do Oceano Azul, para mapear seu ambiente competitivo, identificar oportunidades e ameaças, e estabelecer metas e estratégias que possibilitaram a construção de um universo cinematográfico integrado e sustentável. Essa abordagem permitiu à Marvel Studios não apenas lançar filmes isolados, mas criar um ecossistema de narrativas interconectadas, envolvendo múltiplas mídias e promovendo um engajamento contínuo do público.

Além disso, a pesquisa mostrou que a Marvel Studios soube adaptar suas estratégias às transformações do mercado cinematográfico, incorporando inovações em marketing global, personalizado e digital, bem como na experiência do cliente, por meio do uso de tecnologias imersivas e da criação de ambientes temáticos como o Avengers Campus. Essa capacidade de adaptação e inovação reforçou a competitividade do estúdio e contribuiu para a consolidação da Saga do Infinito como uma das franquias mais lucrativas e influentes da história do cinema.

Com relação aos objetivos específicos, foi possível confirmar que a Marvel Studios estabeleceu um planejamento estratégico sólido que orientou a gestão do ciclo de vida dos personagens e das produções, a convergência de mídias via *transmedia storytelling*, e a expansão do universo para séries de TV e quadrinhos. A pesquisa também identificou que as estratégias de marketing foram fundamentais para atender a diferentes públicos, promovendo inclusão cultural e fomentando o engajamento digital. Assim, todos os objetivos traçados foram plenamente alcançados, demonstrando a coerência e a eficácia do planejamento estratégico adotado.

Importante ressaltar que os resultados financeiros da Saga do Infinito, que figuram entre as maiores bilheterias e franquias globais até 2019, assim como a recepção crítica e do público

amplamente positiva, reafirmam o impacto e a eficácia das estratégias traçadas pela Marvel Studios. Estes resultados servem como indicadores objetivos do sucesso obtido, corroborando a análise realizada. Entretanto, é importante destacar que, apesar dos avanços e sucessos evidenciados, a pesquisa reconhece suas limitações, sobretudo pela dependência de dados secundários e pela ausência de entrevistas ou dados primários que pudessem aprofundar ainda mais a compreensão das decisões estratégicas internas da Marvel Studios. Essas limitações indicam a necessidade de estudos futuros que possam explorar o tema a partir de perspectivas complementares, como pesquisas qualitativas com profissionais da indústria cinematográfica ou análises quantitativas de impacto econômico mais detalhadas.

Entre as recomendações para pesquisas futuras, destaca-se a análise das fases posteriores da Saga do Infinito, que compreendem os desenvolvimentos do UCM após 2019. Estudar essas fases pode revelar como as estratégias evoluíram para responder a novos desafios, mudanças no comportamento do público e transformações do mercado, permitindo uma avaliação do processo de adaptação estratégica em um cenário ainda mais dinâmico. Outra importante sugestão para estudos futuros é realizar análises comparativas entre a Marvel Studios e seus principais concorrentes no setor cinematográfico, como a DC Comics/Warner Bros. e outros estúdios de grande porte. Essas comparações estratégicas podem oferecer insights valiosos sobre diferentes abordagens de planejamento, marketing e inovação, bem como identificar práticas que favorecem a sustentabilidade e o sucesso em um ambiente altamente competitivo.

Além disso, a contínua evolução do mercado audiovisual, marcada por rápidas mudanças tecnológicas e novas formas de consumo, sugere que o planejamento estratégico deve ser um processo dinâmico e adaptativo. Por isso, pesquisas futuras poderiam investigar como a Marvel Studios e outros grandes estúdios estão lidando com as novas plataformas de streaming, a inteligência artificial na produção de conteúdo e as estratégias para engajamento em ambientes virtuais e de realidade aumentada. Também seria interessante analisar como essas transformações influenciam a sustentabilidade das franquias e o comportamento dos públicos em escala global.

Por fim, este trabalho oferece contribuições relevantes tanto para a academia quanto para a prática da administração, ao evidenciar o papel do planejamento estratégico no sucesso de grandes empresas do setor de entretenimento. As lições extraídas podem servir como referência para gestores que atuam em mercados dinâmicos e altamente competitivos, orientando-os na formulação de estratégias que conciliam inovação, adaptação e sustentabilidade. A continuidade das pesquisas sobre este tema é fundamental para acompanhar as mudanças do setor e aprimorar as práticas de gestão, garantindo que o conhecimento produzido possa inspirar e subsidiar novas iniciativas e estudos.

REFERÊNCIAS

ABNETT, Dan; LANNING, Andy. *Guardians of the Galaxy: Prelude*. 1. ed. New York: Marvel Comics, 2014. ISBN 9780785189066.

AGENTES da S.H.I.E.L.D. Direção: WHEDON, Joss; TANCHAROEN, Maurissa; WHEDON, Jed. Produção: WHEDON, Joss; TANCHAROEN, Maurissa; WHEDON, Jed. Estados Unidos: ABC, 2013-2020. 7 temporadas.

ALVES, Soraia. *Netflix anuncia investimento de US\$ 100 milhões em conteúdos focados em diversidade*. Cultura, 26 fev. 2021. Disponível em: <https://www.b9.com.br/139669/netflix-anuncia-investimento-de-us-100-milhoes-em-conteudos-focados-em-diversidade>. Acesso em: 15 abr. 2025.

AMBIKA, Anupama; SHIN, Hyunju; JAIN, Varsha. Immersive technologies and consumer behavior: a systematic review of two decades of research. *Australian Journal of Management*, v. 50, n. 1, p. 55–79, 2023. DOI: 10.1177/03128962231181429.

ANSOFF, Harry Igor. *Estratégia corporativa*. Tradução de José Luiz de Souza. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977. 204 p. Título original: *Corporate Strategy*. ISBN 0070901686.

ANILKUMAR, Thazheveetil Anilkumar; ARAVIND, Vahini. The role of 3D technology in shaping cinematic experiences: past, present and future. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, v. 12, n. 2, 2025. Disponível em: <https://www.jetir.org/papers/JETIR2502550.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2025.

A TEORIA de tudo. Direção: MARSH, James. Produção: BEVAN, Tim; FELLNER, Eric; BRUCE, Lisa. Reino Unido: Universal Pictures, 2014. 1 DVD (123 min), son., color.

AVATAR. Direção: CAMERON, James. Produção: CAMERON, James; LANDAU, Jon. Estados Unidos: Lightstorm Entertainment, 2009. 1 DVD, son., color.

BABEL. Direção: IÑÁRRITU, Alejandro González. Produção: IÑÁRRITU, Alejandro González; KILIK, Jon; GOLIN, Steve. Estados Unidos/México: Paramount Pictures, 2006. 1 DVD.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 2. ed. São Paulo: Edições 70, 1977.

B9. *Adidas e Marvel lançam coleção especial com personagens de "Vingadores: Ultimato"*. Disponível em: <https://www.b9.com.br/107209/adidas-e-marvel-lancam-colecao-especial-com-personagens-de-vingadores-ultimato/>. Acesso em: 10 abr. 2025.

BATISTA, L. *Vingadores: Ultimato - o épico final de uma saga*. L. Batista, 9 jun. 2023. Disponível em: <https://ibatistaaautor.com/vingadores-ultimato-o-epico-final-de-uma-saga/>. Acesso em: 13 abr. 2025.

BATMAN: O cavaleiro das trevas. Direção: NOLAN, Christopher. Produção: THOMAS, Emma; NOLAN, Christopher; ROVEN, Charles. Estados Unidos: Warner Bros. Pictures, 2008. 1 DVD.

BLEEDING COOL. *Netflix wanted to make great TV; Marvel wanted to make money*. Bleeding Cool, 19 mar. 2025. Disponível em: <https://bleedingcool.com/tv/netflix-wanted-to-make-great-tv-marvel-wanted-to-make-money/>. Acesso em: 13 abr. 2025.

BUGELA, Oleksandr. The impact of streaming services on film distribution strategy. *The American Journal of Management and Economics Innovations*, v. 6, n. 12, p. 48–54, dez. 2024. Disponível em: <https://theamericanjournals.com/index.php/tajmei/article/view/5736>. Acesso em: 18 abr. 2025.

BURKE, Liam. A bigger universe: Marvel Studios and transmedia storytelling. In: CHAMBLISS, Julian C. (org.). *Assembling the Marvel Cinematic Universe: essays on the social, cultural and geopolitical domains*. McFarland & Company, Inc., 2018. p. 31-49. Disponível em: ProQuest Ebook Central. Acesso em: 19 abr. 2025.

BURWICK, Kevin. Marvel Phase 4 movie and TV announcements at Comic-Con 2019. *Movieweb*, 21 jul. 2019. Disponível em: <https://movieweb.com/marvel-phase-4-movie-tv-announcements-comic-con-2019/>. Acesso em: 13 abr. 2025.

COMICBOOK.COM. *San Diego Comic-Con 2024: Marvel Studios Panels, Hall H, Kevin Feige*. Disponível em: <https://comicbook.com/movies/news/san-diego-comic-con-2024-marvel-studios-panels-hall-h-kevin-feige/>. Acesso em: 06 maio 2025.

CALLUS, Anne-Marie. Enabling everything: scale, disability and the film *The Theory of Everything*. *Disability & Society*, v. 30, n. 5, p. 797–818, 2015. DOI: 10.1080/09687599.2015.1071942.

CAPITÃO AMÉRICA: o primeiro vingador. Direção: JOHNSTON, Joe. Produção: FEIGE, Kevin. Estados Unidos: Marvel Studios, 2011. 1 DVD (124 min), son., color.

CAPITÃO AMÉRICA 2: o soldado invernial. Direção: RUSSO, Anthony; RUSSO, Joe. Produção: FEIGE, Kevin. Estados Unidos: Marvel Studios, 2014. 1 DVD (136 min), son., color.

CAPITÃO AMÉRICA: guerra civil. Direção: RUSSO, Anthony; RUSSO, Joe. Produção: FEIGE, Kevin. Estados Unidos: Marvel Studios, 2016. 1 DVD (147 min), son., color.

CAPITÃ MARVEL. Direção: BODEN, Anna; FLECK, Ryan. Produção: FEIGE, Kevin. Estados Unidos: Marvel Studios, 2019. 1 DVD (123 min), son., color.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: Elsevier, 2010.

CIERRO VIEIRA, Victor. *Início de uma era: por que a Marvel decidiu abraçar a diversidade em 2021?*. *Notícias da TV*, 29 dez. 2021. Disponível em: <https://noticiasdatv.uol.com.br/noticia/filmes-na-tv/inicio-de-uma-era-por-que-marvel-decidiu-abracar-diversidade-em-2021-71718>. Acesso em: 13 abr. 2025.

COLLIOUD, Luz. Visionado cinematográfico tradicional en tiempos de pandemia. *Cuaderno 165. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 2022/2023. Disponível em: <https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/cdc/article/view/7026>. Acesso em: 15 abr. 2025.

COSTA SILVA, Fernanda; CORDEIRO ALVES MARQUEZINI, Hellen; BAMBIRRA DE ASSIS, Lilian. Precisamos falar sobre *O Ódio que Você Semeia*: uma análise fílmica do racismo institucionalizado. In: *Simpósio Internacional SITRE 8.*, 2020, [s.l.], Anais [...]. [s.l.], 2020, p. 1-26. DOI: 10.47930/1980-685x.2020.1605.

DAS, Soumen. The evolution of visual effects in cinema: a journey from practical effects to CGI. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, v. 10, n. 11, p. e303–e306, 2023. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/375989472_The_Evolution_Of_Visual_Effects_In_Cinema_A_Journey_From_Practical_Effects_To_Cgi. Acesso em: 15 abr. 2025.

DEMOLIDOR. Direção: DEKNIGHT, Steven S. Produção: DEKNIGHT, Steven S.; GODDARD, Drew. Estados Unidos: Netflix, 2015. 1ª temporada.

DISNEY. Disney to acquire Marvel Entertainment. *The Walt Disney Company*, 31 ago. 2009. Disponível em: <https://thewaltdisneycompany.com/disney-to-acquire-marvel-entertainment/>. Acesso em: 13 abr. 2025.

DISNEY. O que Kevin Feige e Jon Favreau dizem sobre a escolha de Robert Downey Jr. para o papel de Homem de Ferro. *Disney Brasil*, 16 jun. 2023. Disponível em: <https://www.disney.com.br/novidades/o-que-kevin-feige-e-jon-favreau-dizem-sobre-a-escolha-de-robert-downey-jr-para-o-papel-de-homem-de-ferro>. Acesso em: 13 abr. 2025.

DISNEY. Qual foi a primeira cena pós-créditos do Universo Cinematográfico Marvel? *Disney*, [s.d.]. Disponível em: <https://www.disney.com.br/novidades/qual-foi-a-primeira-cena-pos-creditos-do-universo-cinematografico-marvel>. Acesso em: 13 abr. 2025.

DISNEYLAND PARIS. *Marvel Avengers Campus*. Disneyland Paris, 2025. Disponível em: <https://www.disneylandparis.com/en-usd/destinations/walt-disney-studios-park/avengers-campus/>. Acesso em: 13 abr. 2025.

DOUTOR ESTRANHO. Direção: DERRICKSON, Scott. Produção: FEIGE, Kevin. Roteiro: SPAIHTS, Jon; DERRICKSON, Scott; CARGILL, C. Robert. Estados Unidos: Marvel Studios; Walt Disney Studios Motion Pictures, 2016. 1 DVD (115 min), son., color.

DULLIUS, Amanda Amaral. *A franquia Os Vingadores como parte da narrativa transmídia do Universo Cinematográfico Marvel: um estudo de caso*. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Língua Inglesa e Literaturas de Língua Inglesa) – Faculdade de Letras, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/130012>. Acesso em: 19 abr. 2025.

EMMANUEL, Ngozi Marion. Films as protest: towards equitable disability representation in films. *International Journal of Social Sciences and Management Review*, v. 7, n. 2, p. 76–84, mar.-abr. 2024. Disponível em: http://ijssmr.org/uploads2024/ijssmr07_19.pdf. Acesso em: 15 abr. 2025.

FALCÃO E O SOLDADO INVERNAL. Direção: SKOGLAND, Kari. Produção: FEIGE, Kevin. Roteiro: SPELLMAN, Malcolm. Estados Unidos: Marvel Studios; Walt Disney Studios Motion Pictures, 2021. 1ª temporada. Série para televisão (6 episódios, aprox. 50 min cada), son., color.

FEIGE, Kevin. Como a Marvel unificou seu universo cinematográfico (e por que isso não será fácil para a DC). *Wired*, 7 ago. 2013. Disponível em: <https://www.wired.com/2013/08/kevin-feige-marvel-dc-movies>. Acesso em: 13 abr. 2025.

FERREIRA, Antonio Davi Delfino. *Assembling a Universe! O universo compartilhado da Marvel dos quadrinhos ao cinema*. 2019. 242 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Fortaleza, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/40029>. Acesso em: 13 abr. 2025.

FERREIRA, Wilson Roberto Vieira. "Doutor Estranho" submete elementos místico-gnósticos ao clichê da quebra e retorno à ordem. *Cinema Secreto: Cinegnose*, 16 nov. 2016. Disponível em: <https://cinegnose.blogspot.com/2016/11/doutor-estranho-submete-elementos.html>. Acesso em: 13 abr. 2025.

FUNKO. *Thanos Funko Pop! de "Vingadores: Ultimato"*. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Funko-Pop-Vingadores-Ultimato-Thanos/dp/B07QFLQW85>. Acesso em: 10 abr. 2025.

GAUSTAD, Terje. How streaming services make cinema more important: lessons from Norway. *Nordic Journal of Media Studies*, v. 1, p. 67–84, 2019. DOI: 10.2478/njms-2019-0005.

GINTER, Peter Michael; DUNCAN, William Jack; SWAYNE, Linda Eggeman. *Strategic management of health care organizations*. 7. ed. California: Jossey-Bass, 2018. p. 30.

GOWD, Deepankursingh; ZAIRUL, Mohd. Exploration of cinema architecture to resurge cinema as a cultural laboratory in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, v. 14, n. 8, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i8/22529>. Acesso em: 16 abr. 2025.

GUARDIÕES DA GALÁXIA. Direção: GUNN, James. Produção: FEIGE, Kevin. Estados Unidos: Marvel Studios, 2014. 1 DVD.

GUARDIÕES DA GALÁXIA 2. Direção: GUNN, James. Produção: FEIGE, Kevin. Estados Unidos: Marvel Studios, 2017. 1 DVD.

HASBRO. *Hasbro expands relationship with Disney's Lucasfilm, extending Star Wars license and adding new deal for Indiana Jones franchise*. 26 jan. 2022. Disponível em: <https://newsroom.hasbro.com/news-releases/news-release-details/hasbro-expands-relationship-disneys-lucasfilm-extending-star>. Acesso em: 15 abr. 2025.

HOMEM ARANHA. Direção: RAIMI, Sam. Sony Pictures, 2002.

HOMEM ARANHA: de volta ao lar. Direção: WATTS, Jon. Produção: FEIGE, Kevin; PASCAL, Amy. Estados Unidos: Marvel Studios, 2017. 1 DVD.

HOMEM ARANHA: longe de casa. Direção: WATTS, Jon. Produção: FEIGE, Kevin; PASCAL, Amy. Estados Unidos: Marvel Studios, 2019. 1 DVD.

HOMEM DE FERRO. Direção: FAVREAU, Jon. Produção: ARAD, Avi; FEIGE, Kevin; FAVREAU, Jon. Estados Unidos: Marvel Studios, 2008. 1 DVD.

HOMEM DE FERRO 2. Direção: FAVREAU, Jon. Produção: FEIGE, Kevin. Estados Unidos: Marvel Studios, 2010. 1 DVD.

HOMEM DE FERRO 3. Direção: BLACK, Shane. Produção: FEIGE, Kevin. Estados Unidos: Marvel Studios, 2013. 1 DVD.

HOMEM FORMIGA. Direção: REED, Peyton. Produção: FEIGE, Kevin. Estados Unidos: Marvel Studios, 2015. 1 DVD.

HOMEM FORMIGA E A VESPA. Direção: REED, Peyton. Produção: FEIGE, Kevin. Estados Unidos: Marvel Studios, 2018. 1 DVD.

HUGO. Direção: SCORSESE, Martin. Produção: KING, Graham; SCORSESE, Martin. Estados Unidos: Paramount Pictures, 2011. 1 DVD.

IDROVO, R. Dolby Atmos. A breakthrough in cinema sound? *International Journal on Stereo & Immersive Media*, v. 8, n. 1, 2025. Disponível em:

<https://research.ulusofona.pt/pt/publications/dolby-atmos-a-breakthrough-in-cinema-sound>.

Acesso em: 16 abr. 2025.

IKEDA, Marcelo Gil. O consumo de filmes em plataformas de streaming: a crise do conceito de janela (windowing) e os desafios para o cinema independente. *Interin*, v. 29, n. 1, p. 63–82, jan./jun. 2024. DOI: 10.35168/1980-5276.utp.interin.2024.vol29.n1.pp63-82.

IMAX CORPORATION. *Filmed with IMAX cameras: Avengers: Endgame*. Disponível em: <https://www.imax.com/pt/br/news/avengers-endgame-was-filmed-with-imax-cameras>. Acesso em: 13 abr. 2025.

JENKINS, Henry. *Cultura da convergência*. São Paulo: Aleph, 2008.

JESSICA JONES. Direção: ROSENBERG, Melissa. Produção: ROSENBERG, Melissa. Estados Unidos: Netflix, 2015. 1ª temporada.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Tradução de: *Blue Ocean Strategy*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

KUSTNER, Rocio Castro et al. Nosso mundo globalizado através do cinema à luz de David Harvey e Milton Santos. In: *Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, 32., 2020. Disponível em:

<https://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/estgeo/article/view/15820>. Acesso em: 15 abr. 2025.

LOKI. Direção: HERRON, Kate. Produção: FEIGE, Kevin. Estados Unidos: Marvel Studios, 2021. 1ª temporada.

LUKE CAGE. Direção: COKER, Cheo Hodari. Produção: COKER, Cheo Hodari. Estados Unidos: Netflix, 2016. 1ª temporada.

LUKINBEAL, Chris. The Chinafication of Hollywood: Chinese consumption and the self-censorship of U.S. films through a case study of *Transformers: Age of Extinction*. *Erdkunde*, v. 73, n. 2, p. 97–110, 2019. DOI: 10.3112/erdkunde.2019.02.02.

LUNGE, Larissa Zoratto. *A narrativa nas franquias cinematográficas: um estudo sobre o "Universo Cinematográfico da Marvel" e "Minha Mãe é uma Peça"*. 2021. 157 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) — Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021. Disponível em: https://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/9593/2/Larissa_Zoratto_Lunge_Dis.pdf. Acesso em: 13 abr. 2025.

MEIRA, Valdiomir. *Os Vingadores (2012) – realizando o sonho de gerações de fãs da Marvel*. História com Pipoca, 31 dez. 2024. Disponível em: <https://historiacompipoca.com/os-vingadores/>. Acesso em: 13 abr. 2025.

MENARD, Drew. *Entertainment assembled: The Marvel Cinematic Universe, a case study in transmedia*. 2015. 103 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) — Liberty University, Lynchburg, EUA. Disponível em: <https://digitalcommons.liberty.edu/masters/354/>. Acesso em: 15 abr. 2025.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safari da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORAES, G. A. M. *Panorama da indústria cinematográfica mundial: uma ênfase no caso dos Estados Unidos nos anos 2000*. Universidade Federal de Uberlândia, 2023.

MOSER, Cassidee. *Steven Spielberg prevê o fim dos filmes de super-heróis*. IGN Brasil, 5 set. 2015. Disponível em: <https://br.ign.com/cinema-tv/7409/news/steven-spielberg-preve-o-fim-dos-filmes-de-super-herois>. Acesso em: 13 abr. 2025.

MOTION PICTURE ASSOCIATION. *Theme Report 2021: the global impact of the pandemic on the film industry*. 2021. Disponível em: <https://www.motionpictures.org/wp-content/uploads/2022/03/mpa-2021-theme-report-final.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2025.

MULAN. Direção: CARO, Niki. [S.l.]: Disney, 2020. 1 DVD (115 min).

MUNIZ, Thiago. *Vingadores: Guerra Infinita é o primeiro filme gravado inteiramente em IMAX*. Cinepop, 16 mar. 2018. Disponível em: <https://cinepop.com.br/vingadores-guerra-infinita-e-o-primeiro-filme-gravado-inteiramente-em-imax-169601/>. Acesso em: 13 abr. 2025.

NECHUSHTA, Seth. Audience fragmentation: navigating the shifting landscape of media consumption. *Global Media Journal*, v. 22, n. 70, p. 453–469, 2024. Disponível em: <https://www.globalmediajournal.com/open-access/audience-fragmentation-navigating-the-shifting-landscape-of-media-consumption.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2025.

OS DEFENSORES. Direção: PETRIE, Douglas; RAMIREZ, Marco. Produção: GODDARD, Drew; LOEB, Jeph. Estados Unidos: Netflix, 2017. 1ª temporada.

O ÓDIO QUE VOCÊ SEMEIA. Direção: TILLMAN JR., George. EUA: Fox 2000 Pictures, 2018.

O JUSTICEIRO. Direção: LIGHTFOOT, Steve. Produção: LIGHTFOOT, Steve. Estados Unidos: Netflix, 2017. 1ª temporada.

OKENE, Ovc; ATEJIMAH, Nwokolu; TIMOTHY, Blessing B. Intellectual property in the digital age. *Journal of Jurisprudence, International Law and Contemporary Legal Issues*, v. 19, n. 1, p. 1–7, 2025. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/387823662>. Acesso em: 18 abr. 2025.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

O INCRÍVEL HULK. Direção: LETTERIER, Louis. Produção: ARAD, Avi; FEIGE, Kevin; HURD, Gale Anne. Estados Unidos: Marvel Studios, 2008. 1 DVD.

OS VINGADORES. Direção: WHEDON, Joss. Produção: FEIGE, Kevin. Estados Unidos: Marvel Studios, 2012. 1 DVD.

PACHECO, Beatriz. *DC x Marvel: o plano da Warner para derrotar a produtora da franquia Vingadores*. Valor Investe, 21 fev. 2023. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2023/02/21/dc-x-marvel-o-plano-da-warner-para-derrotar-a-produtora-da-franquia-vingadores.ghml>. Acesso em: 13 abr. 2025.

PANG, Erica. *Star Wars: from fantasy film to statement showcase*. 2020. Disponível em: https://scholarcommons.scu.edu/engl_176/50. Acesso em: 15 abr. 2025.

PANTERA NEGRA. Direção: COOGLER, Ryan. Produção: FEIGE, Kevin. Estados Unidos: Marvel Studios, 2018. 1 DVD.

PETTY, Michael John. *A decade ago, Guardians of the Galaxy took the MCU to space and finally made it fun*. Collider, 1 ago. 2024. Disponível em: <https://collider.com/guardians-of-the-galaxy-mcu>. Acesso em: 13 abr. 2025.

PILGRIM, Will Corona. *Spider-Man: Homecoming Prelude*. 1. ed. Nova York: Marvel Comics, 2017.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUEM ONLINE. *Trailer de novo 'Os Vingadores' bate recorde de mais visto em 24 horas*. Revista Quem, 8 dez. 2018. Atualizado em: 8 dez. 2018. Disponível em: <https://revistaquem.globo.com/series-e-filmes/noticia/2018/12/trailer-de-novo-os-vingadores-bate-recorde-de-mais-visto-em-24-horas.html>. Acesso em: 13 abr. 2025.

RAHMOUNI, Loubna. The impact of COVID-19 on the cinema industry. *Elwahat Journal for Research and Studies*, v. 16, n. 1, p. 1084–1099, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/371369618_the_impact_of_covid-19_on_the_cinema_industry. Acesso em: 15 abr. 2025.

RAYA E O ÚLTIMO DRAGÃO. Direção: HALL, Don; ESTRADA, Carlos López. EUA: Disney, 2021.

RED: CRESCER É UMA FERA. Direção: SHI, Domee. Produção: COLLINS, Lindsey. Estados Unidos: Pixar Animation Studios; Walt Disney Studios Motion Pictures, 2022. 1 DVD (100 min), son., color.

REUTERS. *Disney to acquire Marvel in \$4 billion deal*. Reuters, 31 ago. 2009. Disponível em: <https://www.reuters.com/article/lifestyle/disney-to-acquire-marvel-in-4-billion-deal-idUSN31433031/>. Acesso em: 13 abr. 2025.

ROBINSON, Joanna; GONZALES, Dave; EDWARDS, Gavin. *O reinado da Marvel Studios: a história de como o UCM se tornou um dos maiores fenômenos culturais do nosso tempo*. Tradução de Alessandra Bonruquer. São Paulo: Best Business, 2024. 532 p. ISBN 978-85-68905-99-9.

ROGO, Paula. *'Black Panther' premiered in Africa and the continent showed out!* Essence, 24 out. 2020. Disponível em: <https://www.essence.com/culture/black-panther-premiere-africa/>. Acesso em: 13 abr. 2025.

ROTTEN TOMATOES. *Marvel movies in order*. Rotten Tomatoes, [s.d.]. Disponível em: <https://editorial.rottentomatoes.com/guide/marvel-movies-in-order/>. Acesso em: 7 maio 2025.

SEC. *Marvel Entertainment Inc. - Press release regarding loan agreement with Merrill Lynch* [online]. 2005. Disponível em: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/933730/000111667905002263/ex99-1.htm>. Acesso em: 14 abr. 2025.

SCREEN RANT. *Highest & lowest grossing film franchises at the box office*. Disponível em: <https://screenrant.com/highest-lowest-grossing-film-franchises-at-box/>. Acesso em: 12 abr. 2025.

SALIKOWITZ, Rob. *Comic-Con and the business of pop culture: what the world's wildest trade show can tell us about the future of entertainment*. New York: McGraw-Hill, 2012.

SCHAEFER, Sandy. *Marvel finally explains exactly how its Hulk deal with Universal works*. CBR, 28 out. 2021. Disponível em: <https://www.cbr.com/marvel-explains-hulk-rights-sharing-universal-studios/>. Acesso em: 13 abr. 2025.

SHERIDAN, Gabrielle. *Inside IMAX: what makes it "the world's most innovative movie-going experience"*. University of Miami, 2022. Disponível em: https://com.miami.edu/wp-content/uploads/2022/06/mma_awards_undergraduate_2022.pdf. Acesso em: 16 abr. 2025.

SHARMA, Sampada. *Marvel is going to try to create characters with a real toehold in Indian culture, says Marvel's Stephen Wacker*. The Indian Express, 12 set. 2018. Disponível em: <https://indianexpress.com/article/entertainment/hollywood/marvel-indian-content-shah-rukh-khan-stephen-wacker-5351905/>. Acesso em: 13 abr. 2025.

SLOTT, Dan; GAGE, Christos. *Avengers: The Initiative*. 1. ed. New York: Marvel Comics, 2007-2010.

STERN, Carl W.; DEIMLER, Michael S. (Orgs.). *The Boston Consulting Group on strategy*. 1. ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2006.

SONG, Jonah. The evolution and impact of streaming services: changing the media landscape. *Global Media Journal*, v. 22, n. 72, p. 470, dez. 2024. Disponível em: <https://www.globalmediajournal.com/open-access/the-evolution-and-impact-of-streaming-services-changing-the-media-landscape.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2025.

STRANGER THINGS. Direção: DUFFER, Matt; DUFFER, Ross. Produção: LEVY, Shawn; COHEN, Dan; DUFFER, Matt; DUFFER, Ross. Estados Unidos: Netflix, 2016. 1ª temporada.

STAR WARS: uma nova esperança. Direção: LUCAS, George. Produção: KURTZ, Gary. Roteiro: LUCAS, George. Estados Unidos: Twentieth Century Fox, 1977. 1 DVD (121 min), son., color.

STAR WARS: o despertar da força. Direção: ABRAMS, J. J. Produção: KENNEDY, Kathleen; ABRAMS, J. J.; BURK, Bryan. Roteiro: KASDAN, Lawrence; ABRAMS, J. J.; ARNDT, Michael. Estados Unidos: Bad Robot Productions; Lucasfilm Ltd., 2015. 1 DVD (135 min), son., color.

SZÚCS, Judit; GUZSVINECZ, Tibor. The impact of self-service technologies on cinemagoing experiences: a Hungarian case study. *Electronics*, v. 13, n. 20, p. 4035, 2024. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2079-9292/13/20/4035>. Acesso em: 16 abr. 2025.

SILVA, Diva Gabrielle Farias Lopes. *Propriedade intelectual em ambiente digital: o desafio da pirataria para a tutela dos direitos autorais em relação a plataformas de streaming de conteúdo audiovisual*. 2022. Monografia (Graduação em Direito) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/handle/11422/22750>. Acesso em: 18 abr. 2025.

SIMÕES, Igor Moraes. *Montagem filmica e exposição: vozes negras no cubo branco da arte brasileira*. 2019. 298 f. Tese (Doutorado em Artes Visuais) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Artes, Porto Alegre, 2019. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/197434/001097947.pdf?i=&sequence=>. Acesso em: 13 abr. 2025.

SONY PICTURES ENTERTAINMENT. *Sony Pictures Entertainment brings Marvel Studios into the amazing world of Spider-Man*. Sony Pictures, 9 fev. 2015. Disponível em: https://www.sonypictures.com/corp/press_releases/2015/02_15/020915_spiderman.html. Acesso em: 13 abr. 2025.

SOUZA, Silvana. *Disney compra a Fox e vira dona de franquias como Deadpool e X-Men*. Correio Braziliense, 20 mar. 2019. Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2019/03/20/internas_economia,744131/disney-compra-a-fox-e-vira-dona-de-franquias-como-deadpool-e-x-men.shtml. Acesso em: 14 abr. 2025.

SOUSA, Camila. *Vingadores: Ultimato | Novo vídeo destaca filmagens em IMAX*. Omelete, 16 abr. 2019, às 14h13. Disponível em: <https://www.omelete.com.br/vingadores/vingadores-ultimato-novo-video-destaca-filmagens-em-imax>. Acesso em: 13 abr. 2025.

SOUZA, Isabela de Freitas. *Marvel: a marca de muitas histórias*. 2019. Monografia (Bacharelado em Publicidade e Propaganda) – Faculdade de Comunicação e Informação, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2019. Disponível em:

https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/971/o/tcc_-_isabela_marvel_a_marca_de_muitas_hist%C3%B3rias.pdf. Acesso em: 13 abr. 2025.

THE NUMBERS. *Marvel Cinematic Universe*. Disponível em: <https://www.the-numbers.com/movies/franchise/Marvel-Cinematic-Universe#tab=summary>. Acesso em: 7 maio 2025.

TROPICAN INN. *Ultimate guide for Avengers Campus at Disneyland*. Disponível em: <https://tropicainn-anaheim.com/ultimate-guide-for-avengers-campus-at-disneyland/>. Acesso em: 13 abr. 2025.

THE WALT DISNEY COMPANY. *Disney's acquisition of 21st Century Fox will bring an unprecedented collection of content and talent to consumers around the world*. 2019. Disponível em: <https://thewaltdisneycompany.com/disneys-acquisition-of-21st-century-fox-will->. Acesso em: 19 abr. 2025.

THE WALT DISNEY COMPANY. *2013 Annual Report*. Disponível em: <https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2015/10/2013-annual-report.pdf>. Acesso em: 6 mai. 2025.

THIERRY, Garrett. *Successful film marketing: an in-depth guide*. 2023. Disponível em: <https://www.garrett-thierry.com/post/successful-film-marketing-an-in-depth-guide>. Acesso em: 15 abr. 2025.

THOR. Direção: BRANAGH, Kenneth. Produção: FEIGE, Kevin. Estados Unidos: Marvel Studios; Paramount Pictures, 2011. 1 DVD (114 min), son., color.

THOR: o mundo sombrio. Direção: TAYLOR, Alan. Produção: FEIGE, Kevin. Estados Unidos: Marvel Studios; Walt Disney Studios Motion Pictures, 2013. 1 DVD (112 min), son., color.

THOR: Ragnarok. Direção: WAITITI, Taika. Produção: FEIGE, Kevin. Estados Unidos: Marvel Studios; Walt Disney Studios Motion Pictures, 2017. 1 DVD (130 min), son., color.

TRANSFORMERS: a era da extinção. Direção: BAY, Michael. Produção: DI BONAVENTURA, Lorenzo. Estados Unidos: Paramount Pictures, 2014. 1 DVD (165 min), son., color.

TUDO EM TODO LUGAR AO MESMO TEMPO. Direção: KWAN, Daniel; SCHEINERT, Daniel. Produção: RUSSO, Anthony; RUSSO, Joe. Estados Unidos: A24, 2022. 1 DVD (139 min), son., color.

TÜRCK, Carolina. *Marvel e Coca-Cola lançam latas de Vingadores: Ultimato*. Garotas Nerds, terça-feira, 16 de abril de 2019. Disponível em: <https://garotasnerds.com/marvel-e-coca-cola-lancam-latas-de-vingadores-ultimato/>. Acesso em: 13 abr. 2025.

TITAN. *Marvel Studios: the first ten years*. Londres: Titan Books, 2018. 144 p. ISBN 978-1-78773-091-5.

WANDAVISION. Direção: SHAKMAN, Matt. Produção: FEIGE, Kevin. Estados Unidos: Marvel Studios, 2021. 1ª temporada. Série para televisão (9 episódios), son., color.

VICENTINI, Rodolfo. *Vingadores: Ultimato bate recorde de pré-venda de ingressos*. UOL, São Paulo, 02 abr. 2019. Disponível em: <https://entretenimento.uol.com.br/noticias/redacao/2019/04/02/vingadores-ultimato-venda-de-ingressos-bate-recorde-e-passa-star-wars.htm>. Acesso em: 6 mai. 2025.

VINGADORES: era de Ultron. Direção: WHEDON, Joss. Produção: FEIGE, Kevin. Estados Unidos: Marvel Studios; Walt Disney Studios Motion Pictures, 2015. 1 DVD (141 min), son., color.

VINGADORES: guerra infinita. Direção: RUSSO, Anthony; RUSSO, Joe. Produção: FEIGE, Kevin. Estados Unidos: Marvel Studios; Walt Disney Studios Motion Pictures, 2018. 1 DVD (149 min), son., color.

VINGADORES: Ultimato. Direção: RUSSO, Anthony; RUSSO, Joe. Produção: FEIGE, Kevin. Estados Unidos: Marvel Studios; Walt Disney Studios Motion Pictures, 2019. 1 DVD (181 min), son., color.

VLAHOS, Dimitrius. *Marvel: 6 atores substituídos no MCU - Terrence Howard, Edward Norton e mais*. Rolling Stone Brasil, 18 set. 2021. Disponível em: <https://rollingstone.com.br/cinema/mcu-6-atores-substituidos-na-franquia-terrence-howard-edward-norton-e-mais-lista/>. Acesso em: 13 abr. 2025.

WOOD, Christopher. Intangible spaces: three-dimensional technology in Hugo and IMAX in The Dark Knight. *Journal of Film Studies*, v. 14, n. 3, p. 173–179, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/270598902_Intangible_Spaces_Three-Dimensional_Technology_In_Hugo_And_Imax_In_The_Dark_Knight. Acesso em: 15 abr. 2025.

WETZEL, Charlie. *The Marvel Studios story*. HarperCollins Leadership, 2020. ISBN 978-1-4002-1619-2.

WILLIAMS, Robert. *Avengers movie triggers massive jump in social chatter, study says*. Marketing Dive, 30 abr. 2019. Disponível em: <https://www.marketingdive.com/news/avengers-movie-triggers-massive-jump-in-social-chatter-study-says/553716/>. Acesso em: 6 maio 2025.

X-MEN: o filme. Direção: SINGER, Bryan. Produção: DONNER, Lauren Shuler; WINTER, Ralph. Roteiro: HAYTER, David. Estados Unidos: 20th Century Fox; Marvel Studios, 2000. 1 DVD (104 min), son., color.

YÁZIGI. *Cinema: conheça os filmes com as maiores bilheterias da história*. Disponível em: <https://www.yazigi.com.br/noticias/filmes/cinema-conheca-os-filmes-com-as-maiores-bilheteiras-da-historia>. Acesso em: 12 abr. 2025.

ZIERHUT, Daniel Arias; TOMITA, Iris Yae. A construção do universo transmidiático da Marvel. In: *Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul*, 18., 2017, Caxias do Sul. Anais [...] Caxias do Sul: Intercom, 2017. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/sul2017/resumos/r55-1499-1.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2025.

ZHANG, Ruochen. Innovation of film industry based on blue ocean strategy: a case study of Enlight Media. In: *International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI)*, 3., 2021. Proceedings... Paris: Atlantis Press, 2021. (Advances in Economics,

Business and Management Research, v. 211). Disponível em: <https://www.atlantispress.com/article/125966080.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2025.

ZHANG, Guangzhen. The marketing strategies of Disney. In: *International Conference on Global Politics and Socio-Humanities*, 2023. *Lecture Notes in Education Psychology and Public Media*, v. 32, p. 43–47. Oxford: EWA Publishing, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.54254/2753-7048/32/20230616>. Acesso em: 15 abr. 2025.