

Análise multidimensional das estratégias de inovação da Marvel Entertainment

Multidimensional Analysis of Marvel Entertainment's Innovation Strategies

Mariana Paes da Fonseca Doutora em Propriedade Intelectual e Inovação. Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) – Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-1355-442X>

Renault Fernandes Ferreira Júnior Graduado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) – Brasil. reinault15@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0003-9675-7410>

RESUMO

Este artigo tem por objetivo classificar as estratégias de inovação da Marvel Entertainment conforme um Modelo Teórico Unificado que integra três referenciais consagrados: Manual de Oslo (OCDE, 2018), Radar da Inovação (Sawhney et al., 2007) e Doblin/Deloitte – Dez Tipos de Inovação (2013/2022). Para isso, realiza-se uma pesquisa descritivo-exploratória baseada em revisão bibliográfica sistemática e análise documental de relatórios corporativos, comunicados oficiais e fontes setoriais. O modelo sintetiza sete dimensões (Produto e Tecnologia; Serviços; Processos, Distribuição e Logística; Redes; Organização; Captura de Valor; Marketing) e orienta a análise das práticas da empresa. Os resultados indicam inovações consistentes e interdependentes ao longo das dimensões, explicando a liderança e o crescimento da Marvel no entretenimento global. Como contribuição, o estudo propõe e justifica um esquema integrador aplicável a outras organizações intensivas em propriedade intelectual e conteúdo.

Palavras-chave: *Marvel Entertainment; estratégia; inovação.*

ABSTRACT

This article aims to classify Marvel Entertainment's innovation strategies through a Unified Theoretical Model that integrates three established frameworks: Oslo Manual (OECD, 2018), Innovation Radar (Sawhney et al., 2007), and Doblin/Deloitte Ten Types of Innovation (2013/2022). We conduct a descriptive-exploratory study based on a systematic literature review and document analysis of corporate reports, official releases, and industry sources. The model synthesizes seven dimensions (Product & Technology; Services; Processes, Distribution & Logistics; Networks; Organization; Value Capture; Marketing) to guide the assessment of the firm's practices. Findings show consistent and interdependent innovations across dimensions, accounting for Marvel's leadership and growth in global entertainment. As a contribution, the study proposes and justifies an integrative scheme applicable to other IP- and content-intensive organizations.

Keywords: *Marvel Entertainment; strategy; innovation.*

Recebido em 04/10/2024. Aprovado em 02/12/2025. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da ABNT.

<https://doi.org/10.22279/navus.v16.2031>

1 INTRODUÇÃO

A indústria do entretenimento, frequentemente referida como “indústria cultural”, “indústria do lazer” ou “indústria criativa” (Rodríguez-Ferrándiz, 2013), desempenha um papel indiscutível na sociedade contemporânea. Ela abrange uma ampla gama de setores, incluindo cinema, televisão, música, jogos eletrônicos, entre outros. Dada a complexibilidade dos produtos e serviços ofertados, é comum que suas principais corporações atuem e capturem valor em diversas frentes de atuação (Hesmondhalgh, 2013).

A ascensão do consumo digital emerge como um fator-chave para o crescimento dessa indústria (PwC, 2021). Isso se reflete na estratégia das empresas de alcançar os consumidores por diversos canais, oferecendo uma ampla gama de produtos, serviços e experiências. Em consonância com o defendido por Tarigan et al. (2020), indicadores de satisfação como o prazer, a escolha correta, a diversão e o caráter recreativo, associados à experiência de assistir a filmes, desempenham um papel central na percepção do público sobre o valor agregado de uma marca no cinema, e fora dele.

Nesse contexto, a Marvel Entertainment se destaca pela adoção de estratégias que redefinem os limites do entretenimento e influenciam profundamente o mercado global. Principalmente após sua aquisição pela The Walt Disney Company em 2009, por US\$ 4,24 bilhões, a empresa tornou-se fonte de subsidiárias independentes como Marvel Studios, Marvel Comics, Marvel Animation e Marvel Television (Buoye et al., 2020).

A análise das estratégias inovadoras da *Marvel Entertainment* apresentada neste artigo oferece *insights* valiosos sobre o funcionamento da indústria do entretenimento, bem como lança luz sobre as tendências e desafios que moldarão seu futuro. Ademais, propõe um modelo de análise unificado que, quando aplicado, pode informar e inspirar empresas do mesmo setor ou de setores distintos.

Este artigo tem por objetivo classificar as estratégias de inovação da Marvel Entertainment com base em um Modelo Teórico Unificado que integra três referenciais: Manual de Oslo, Radar da Inovação e Dublin/Deloitte. O modelo é utilizado como matriz de análise para organizar evidências em sete dimensões e discutir sua articulação sistêmica no desempenho da empresa.

2 METODOLOGIA

A pesquisa é descritivo-exploratória, e combina revisão bibliográfica sistemática e análise documental. As buscas foram realizadas nas bases científicas *Scopus*, *Web of Science* e *Google Scholar*, além de periódicos e livros de referência, utilizando combinações de descritores em português e inglês (como “Marvel Entertainment”, “*innovation strategy*”, *transmedia*, Disney+, VFX). O escopo temporal definido compreende o período de 2008 a 2025.

Como critérios de inclusão foram considerados: textos acadêmicos e fontes setoriais com método ou evidência verificável, foco em estratégias ou gestão da inovação e/ou indústria do entretenimento. Como critérios de exclusão desconsideraram-se: conteúdos opinativos sem referência, duplicatas e materiais sem aderência temática.

Complementarmente, foram examinados relatórios corporativos, *press releases*, páginas institucionais e bases setoriais (como comunicados oficiais da Disney/Marvel e materiais técnicos de VFX) para caracterizar práticas e processos.

Por fim, os *frameworks* Manual de Oslo, em sua quarta edição publicada pelo OCDE (2018); Radar da Inovação (Sawhney et al., 2007), do qual se extraem a análise de 12 (doze) dimensões, divididas em quatro grupos; e o *Doblin/Deloitte Framework*, inicialmente publicado em 2013 e atualmente divulgado pela Deloitte (2022), foram comparados, integrados e operacionalizados em sete dimensões analíticas, que estruturam a classificação das evidências em um Modelo de Análise Unificado: Produto e Tecnologia, Serviços, Processos, Distribuição e Logística, Redes, Organização, Captura de Valor e Marketing.

3 TIPOS E DIMENSÕES DA INOVAÇÃO

Segundo Kotsemir et al. (2013), a concepção contemporânea de inovação transcende a mera "criação de algo novo", configurando-se como uma solução abrangente para diversos desafios. Para fins de compreensão, foram selecionados três *frameworks* de análise, situados em espaços temporais e contextuais diversos, e realizada posterior integração e síntese.

3.1 Manual de Oslo

Elaborado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), esse documento apresenta as definições e tipologias de inovação, constituindo a primeira tentativa de ampliar a compreensão de como se pode inovar (OCDE, 2018). Sua quarta edição representa um marco significativo no panorama da medição e conceituação da inovação empresarial. Segundo a OCDE (2018), esta versão absorve as principais tendências contemporâneas, como o impacto das cadeias de valor globais; a ascensão das novas tecnologias da informação, que influenciam os modelos de negócio; e a crescente importância do capital baseado no conhecimento.

Divide os tipos de inovação em dois grupos: Produto e Processos de Negócios. O primeiro subdivide-se em Bens (objetos tangíveis e determinados produtos baseados em conhecimento, para os quais podem ser estabelecidos direitos de propriedade) e Serviços (atividades intangíveis produzidas e consumidas simultaneamente, que modificam as condições dos usuários).

Já o segundo grupo subdivide-se em: Produção de Bens e Serviços (atividades que transformam insumos em bens ou serviços, englobando processos como engenharia, testes técnicos, análise e certificação que oferecem suporte à produção); Distribuição e Logística (atividades que abarcam o transporte e prestação de serviços, armazenamento e processamento de pedidos); Marketing e Vendas (incluindo métodos de marketing, estratégias de preços, atividades de vendas e pós-venda, tais como *help desks* e outras iniciativas de suporte e relacionamento com o cliente); Sistemas de Comunicação e Informação (incluindo *hardware* e *software*, processamento de dados, bancos de dados, manutenção e reparo, além de serviços relacionados à informação e à informática); Administração e Gerenciamento (incluindo gestão empresarial estratégica e geral, governança corporativa, contabilidade, escrituração contábil, auditoria, pagamentos, atividades financeiras ou de seguros, gestão de recursos humanos, aquisição e gestão de relacionamentos externos com fornecedores e alianças); e Desenvolvimento de Produtos e Processos de Negócio (atividade que visa aprimorar ou diversificar atividades voltadas para a definição de escopo, identificação, desenvolvimento ou adaptação de produtos e/ou processos de negócios).

3.2 Radar da Inovação

Com o passar do tempo, notou-se uma evolução na classificação dos elementos que compõem a inovação. Nesse sentido, Sawhney et al. (2007) propuseram examinar oito dimensões distintas, divididas em quatro grupos.

O primeiro grupo, Ofertas, refere-se à criação de novos produtos ou serviços que se destaquem e sejam valorizados pelos clientes. Entre as suas dimensões, destacam-se: Plataforma (conjunto de componentes, métodos de montagem ou tecnologias comuns que funcionam como blocos de construção para um portfólio de produtos ou serviços) e Soluções (criação de uma combinação personalizada e integrada de produtos, serviços e informações destinada a resolver um problema específico do cliente).

Já o segundo grupo, Clientes, envolve a capacidade da empresa de descobrir novos segmentos ou identificar necessidades não atendidas. Divide-se em: Experiência do Cliente (concentra-se em tudo o que um cliente vivencia ao interagir com uma empresa, abrangendo aspectos visuais, sonoros, emocionais e demais elementos percebidos durante toda a jornada) e Captura de Valor (envolve a concepção de fluxos de receita inexplorados, o desenvolvimento de sistemas de precificação inovadores e a ampliação da capacidade de capturar valor a partir das interações com clientes e parceiros).

O grupo de Processos envolve o redesenho dos processos para alcançar maior eficiência, qualidade aprimorada ou tempos de ciclo mais rápidos. Suas duas dimensões são: Organização (se refere à maneira como uma empresa se estrutura, suas parcerias e os papéis e responsabilidades de seus funcionários) e Cadeia de Suprimentos (envolve otimizar o fluxo de informações ao longo da cadeia de suprimentos, ajustar a estrutura e melhorar a colaboração entre os participantes).

E, por fim, no grupo Presença, as empresas têm a oportunidade de inovar em seus canais de distribuição e pontos de venda para alcançar os clientes de maneira criativa e eficaz. Organiza-se nas dimensões: *Networking* (inovar nas redes que conectam seus produtos e serviços aos clientes, tornando essa rede parte integrante de sua vantagem competitiva) e Marca (inovação ao comunicar uma promessa única aos clientes por meio de símbolos, palavras ou marcas, estendendo-a de maneiras distintas e criativas).

3.3 Doblin/Deloitte Framework

Em complemento aos modelos anteriores, os Dez Tipos de Inovação propostos pela Doblin em 2013, e atualmente divulgados pela Deloitte (2017), oferecem uma ordem estratégica a um processo muitas vezes considerado não convencional e arriscado. Eles se dividem em três grupos: Configuração, Oferta e Experiência.

A Configuração enfoca os aspectos internos e operacionais da empresa. Divide-se em: Modelos de Lucro (maneira como uma empresa gera receita e converte suas ofertas em valor financeiro); Redes (forma como uma empresa estabelece conexões valiosas com outras entidades para criar valor); Estrutura (inovações centradas na maneira como uma empresa organiza e alinha seus talentos e ativos para gerar valor); e Processo (atividades e operações que resultam na produção das ofertas principais de uma empresa).

Em Oferta, o foco recai sobre o produto ou serviço principal de uma empresa, ou mesmo sobre um conjunto deles. As dimensões compreendidas são: Performance do Produto (desenvolvimento de recursos e funcionalidades diferenciadas, capazes de agregar valor substancial à oferta); e Sistema de

Produtos (criação de produtos e serviços complementares, que se conectam de forma sinérgica, formando um sistema robusto e escalável).

Por fim, quanto à Experiência, observam-se os elementos da empresa e do sistema de negócios diretamente relacionados aos clientes. Suas dimensões são classificadas em: Serviços (centrada em como a empresa oferece suporte e amplia o valor de suas ofertas); Canal (focaliza-se em como a empresa entrega suas ofertas aos clientes e usuários e abrange todas as maneiras pelas quais estabelece as conexões com seu público-alvo); Posicionamento da Marca (visa assegurar o reconhecimento, a lembrança e a preferência dos clientes em relação aos concorrentes) e Engajamento do Cliente (que busca promover interações envolventes entre a empresa e público-alvo).

A integração entre o Manual de Oslo, o Radar da Inovação e o *Doblin/Deloitte* responde a lacunas complementares: enquanto o Oslo fornece definições e tipologias (produto *versus* processos de negócio), o Radar qualifica frentes de atuação (ofertas, clientes, processos, presença) e o *Doblin/Deloitte* organiza configuração, oferta e experiência com foco na captura de valor. O mapeamento de convergências (a exemplo dos elementos produto/tecnologia; serviços; processos/logística; redes/organização; marketing/presença; captura de valor) e divergências (nível de granularidade e orientação prescritiva) permitiu derivar as sete dimensões operacionais descritas de forma mais detalhada na Seção 4.1.

O procedimento seguiu três passos: (i) elaboração de um quadro de correspondências entre categorias dos três modelos; (ii) realização de uma redução semântica para eliminar sobreposições; (iii) teste de aplicabilidade nas evidências documentais da Marvel. Assim, o modelo não se trata de mera justaposição, mas como uma síntese operacional voltada à análise de firmas intensivas em PI e conteúdo, mantendo traçabilidade às categorias originais.

4 RESULTADOS

Esta seção apresenta, em primeiro lugar, o Modelo Teórico Unificado resultante da integração e síntese dos *frameworks* apresentados no Capítulo 3. Em seguida, o modelo é empregado para conduzir a análise das estratégias de inovação da Marvel, que constitui o objetivo principal do estudo.

4.1 Um Modelo Teórico Unificado

O Quadro 1 apresenta as dimensões e suas respectivas descrições, que sintetizam as ideias similares e complementares presentes nos *frameworks* adotados como base.

Quadro 1 - Dimensões e Modelo Teórico Unificado de Análise

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO
Produto e Tecnologia	Inovações na criação e aprimoramento de produtos, incorporando novidades, melhorias significativas e plataformas modulares. Isso engloba a busca por diferenciais de desempenho e a integração sinérgica do portfólio.
Serviços	Inovações focadas na criação e aprimoramento de experiências intangíveis, incorporando soluções personalizadas e integradas para proporcionar interações atraentes.
Processos, Distribuição e Logística	Inovações focadas em otimizar atividades em toda a cadeia de suprimentos, ajustando estruturas e colaboração para garantir fluxos eficientes e aprimorar a entrega de produtos ou serviços ao consumidor.
Redes	Inovações voltadas para otimizar as conexões com outros <i>players</i> , transformando essas redes em parte integral da vantagem competitiva. Essas inovações envolvem melhorias tecnológicas e estratégicas, aumentando significativamente o valor das ofertas da empresa por meio de colaborações eficientes.
Organização	Inovações direcionadas para a otimização da estrutura empresarial, abrangendo desde a melhoria de sistemas de comunicação e informações até a redefinição estratégica de papéis e responsabilidades. Essas inovações visam criar ambientes de trabalho produtivos, atrair talentos e alcançar desempenho excepcional.
Captura de Valor	Inovações que visam a recuperação do valor criado pela empresa, explorando novos fluxos de receita e sistemas de precificação.
Marketing	Inovações focadas em criar uma presença distintiva no mercado, atraindo, retendo e encantando os clientes, transformando <i>commodities</i> em produtos valiosos e conferindo significado e intenção às ofertas e à empresa.

Fonte: os autores.

As sete dimensões-chave que compõem o Modelo Teórico Unificado de análise capturam a complexidade e a diversidade das possibilidades delineadas pelos modelos estudados, fundamentando as classificações das estratégias adotadas pela Marvel apresentadas a seguir.

4.2 As dimensões de Inovação da Marvel Entertainment

4.2.1 Produto e Tecnologia

A Marvel Entertainment tem implementado diversas estratégias inovadoras na dimensão "Produto e Tecnologia", com foco em inovações na criação e aprimoramento de produtos, incorporando tecnologias, melhorias significativas e plataformas modulares. A seguir, identificam-se e analisam-se três dessas estratégias.

4.2.1.1 Estratégia Transmídia

A empresa integra ativos de propriedade intelectual em diversas plataformas de mídia, como filmes, séries de televisão, quadrinhos, jogos e parques temáticos. Essa abordagem, que se destaca na dimensão “Produto e Tecnologia” e no contexto de “Plataformas de Produtos/Serviços”, expande narrativas e personagens, criando um universo narrativo coeso e interconectado.

Tal narrativa transmídia permite que cada plataforma contribua de forma distinta e valiosa para a história geral. Por exemplo, uma história pode ser introduzida em um filme, expandida por séries de televisão e quadrinhos, e explorada por meio de jogos e atrações de parques temáticos (Richter, 2016).

Para garantir a coesão narrativa, a Marvel distingue seus universos ficcionais com codinomes específicos, como o Universo Marvel para os quadrinhos clássicos e o Universo Cinematográfico Marvel (UCM) para os filmes, cada um operando de forma independente, mas frequentemente influenciando-se mutuamente. Os quadrinhos vinculados ao UCM, por exemplo, não apenas complementam os filmes e séries, mas muitas vezes servem como uma prévia do próximo material, funcionando similarmente a *trailers* (Richter, 2016).

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

A consistência dos personagens é crucial para manter o envolvimento do público através dos diversos modos de narrativa (Beddows, 2012). Eles frequentemente fazem referência a eventos e personagens de outras produções, enriquecendo a compreensão do universo maior e criando uma sensação de interconexão (Menard, 2015).

O sucesso nessa empreitada deve-se à abordagem estruturada da empresa, que inclui um plano mestre com cronograma definido, um arco histórico básico e uma ideia clara de projetos futuros em diferentes mídias (Pai, 2021). Desde o lançamento de Homem de Ferro em 2008, a Marvel tem expandido suas histórias por diversos canais de mídia, cada um contribuindo com uma nova experiência para o público (Andrés, 2021). A Marvel também se aventurou em podcasts roteirizados e séries inovadoras em plataformas de *streaming*, para continuar atraindo e entretenendo seu público (Andrés, 2021).

A integração transmídia não apenas aumentou a receita da Marvel, mas também estabeleceu um padrão na indústria do entretenimento. Esta estratégia cria uma experiência de consumo unificada e imersiva, além de diversificar as fontes de receita e fidelizar a base de fãs, consolidando a empresa como um líder inovador nessa indústria. A capacidade de criar um universo coeso e interconectado estabelece um novo paradigma de como as empresas de entretenimento podem maximizar o valor de seus ativos ao alavancar múltiplos canais de distribuição e diversos formatos de mídia.

4.2.1.2 “Fórmula Marvel” de fazer filmes

A “fórmula Marvel” refere-se a uma abordagem padronizada para a criação de filmes desenvolvida pela Marvel Studios, que inclui elementos recorrentes que se tornaram marcas registradas dos seus filmes. A análise dessa fórmula como uma inovação na dimensão de “Produto e Tecnologia” evidencia seu impacto tanto como expressão de “estilo” quanto de “performance”, ou seja, a imagem distintiva da empresa e seus produtos.

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

Como já destacado, a Marvel também investe fortemente em CGI, com filmes focados em super-heróis gastando entre US\$ 100 milhões e US\$ 200 milhões em efeitos visuais (Chong, 2022). Esse investimento possibilita a criação de mundos visuais que elevam a experiência cinematográfica, com ambientações terrestres, como em *Capitão América: O Soldado Invernal*, até cenários espaciais como em *Guardiões da Galáxia* (Harrison et al., 2019).

Embora a "fórmula Marvel" forneça uma estrutura narrativa consistente, a empresa busca evitar a previsibilidade excessiva, ao introduzir novos elementos e estilos em cada produção, mantendo-as mais dinâmicas e envolventes, conforme observado por Chong (2022) e Harrison et al. (2019). Isso pode ser exemplificado pela introdução de personagens diversos, como o *Pantera Negra*, que oferecem perspectivas únicas e adicionam profundidade ao universo narrativo.

4.2.1.3 *Marvel Experience*

O *Marvel Experience* é um parque temático inovador da Marvel Entertainment, projetado para oferecer uma experiência imersiva e de alta qualidade aos fãs de super-heróis. Assim, pode-se examinar como essa estratégia se destaca no mercado dentro da dimensão "Produto e Tecnologia".

Lançado pela *Hero Ventures* em colaboração com a Marvel Entertainment, o *Marvel Experience* é uma atração itinerante de hiper-realidade, que mergulha os visitantes em um mundo interativo e imersivo dos super-heróis da Marvel (Hero Ventures, 2014). A atração ocupa mais de dois hectares e utiliza sete cúpulas, oferece uma variedade de recursos tecnológicos avançados, incluindo um *Quinjet* dos Vingadores em tamanho real, a única cúpula estereoscópica 3D de 360 graus do mundo e um passeio de movimento 4D de última geração (Hero Ventures, 2014). A interatividade é um componente crucial, com mesas sensíveis ao toque, monitores verticais e tecnologias de rastreamento de movimento, permitindo que os visitantes participem ativamente e aprimorem suas "habilidades de super-herói" (Electrosonic, 2024).

O parque utiliza tecnologia de ponta, como realidade aumentada, jogos multipessoas e rastreamento de progresso via identificação por radiofrequência (RFID), permitindo que os visitantes se vejam em ação e se sintam parte da narrativa (Hero Ventures, 2014). Para isso, a *Hero Ventures* reuniu especialistas em animação, tecnologia e eventos ao vivo, resultando em uma atração que redefine o conceito de parque temático. A *Marvel Experience* não se limita a um local fixo; em vez disso, utiliza cúpulas infláveis móveis personalizadas, permitindo que sejam levadas a diferentes países (Electrosonic, 2024). Essa abordagem de *tour* internacional acrescenta um nível extra de desafio técnico e logístico, que foi superado com soluções inovadoras de áudio, projeção e interatividade fornecidas pela *Electrosonic* (2024).

4.2.2 Serviços

A dimensão "Serviço" permite a implementação de diversas estratégias inovadoras, focando na criação e aprimoramento de experiências intangíveis, incorporando soluções personalizadas e integradas.

4.2.2.1 Marvel Unlimited

Marvel Unlimited é uma plataforma de *streaming* de quadrinhos online lançada pela Marvel Entertainment, oferecendo acesso a uma vasta biblioteca digital de quadrinhos. Essa plataforma pode ser analisada como uma estratégia inovadora na dimensão "Serviço", focando nas facilidades de uso e funcionalidades envolventes que a plataforma proporciona.

A plataforma Marvel Unlimited permite o acesso a mais de 30.000 quadrinhos do Universo Marvel, mantendo os usuários atualizados com as últimas histórias, séries e criadores. Edições clássicas e recentes são incluídas semanalmente, três meses após sua chegada às lojas, reforçando o compromisso da plataforma em fornecer conteúdo constantemente atualizado (Marvel Unlimited, 2024).

Ainda conforme o autor, observa-se que adicionalmente, oferece funcionalidades exclusivas, como guias de leitura e fases de quadrinhos recomendadas, que facilitam a navegação e a descoberta de novos conteúdos com base nos interesses dos usuários e a introdução dos quadrinhos da Infinity Comics, com histórias contadas em "*Smart Panels*" (formato vertical), demonstra os esforços para envolvimento dos leitores.

Essa estratégia se destaca ainda mais quando se consideram as limitações da mídia impressa. Em um mundo cada vez mais digital, a plataforma Marvel Unlimited atende às necessidades de um grande segmento de público, incluindo usuários móveis e pessoas com deficiência, proporcionando acessibilidade e conveniência mediante dispositivos digitais (Ponsard & Fries, 2009).

4.2.3 Processos, Distribuição e Logística

A Marvel Entertainment tem implementado diversas estratégias inovadoras na dimensão de "Processos, Distribuição e Logística", concentrando-se em atividades que otimizam a cadeia de suprimentos, ajustam estruturas e promovem a colaboração que visam garantir fluxos eficientes e aprimorados na entrega de produtos ou serviços ao consumidor. A seguir, apresentam-se três estratégias inovadoras da Marvel nessa dimensão.

4.2.3.1 Distribuição de filmes

A Marvel utiliza sistemas de gestão de cadeia de suprimentos integrados para coordenar a distribuição de produtos licenciados. Assim, a coordenação da distribuição de filmes e séries do Universo Cinematográfico Marvel é um exemplo notável de inovação em sistemas logísticos.

A Marvel Studios foca no desenvolvimento de conteúdo e produção cinematográfica, enquanto descentraliza a distribuição para os Walt Disney Studios (Yoo & Seo, 2017). A Disney Media & Entertainment Distribution (DMED) é responsável por essa parte crucial do processo, gerenciando um vasto ecossistema que inclui serviços de *streaming*, canais de televisão e distribuição de filmes teatrais (Disney Plus, 2021).

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

Distribution (DMD) é responsável pela distribuição internacional de conteúdo, abrangendo televisão, banda larga e plataformas móveis. Entre suas estratégias, a empresa negocia acordos com serviços de vídeo sob demanda (VOD), banda larga e operadoras móveis, proporcionando múltiplas e convenientes oportunidades de visualização e gerando novos fluxos de receita (DGEPress, 2021).

Ainda conforme o autor, essa abordagem estratégica e bem coordenada reflete-se nos resultados financeiros da Disney, que registrou vendas anuais de US\$ 67,14 bilhões em 2021, comparadas a US\$ 65,39 bilhões em 2020. A capacidade de adaptação rápida às mudanças tecnológicas e ao comportamento do consumidor, aliada a uma logística eficiente e a uma distribuição estratégica, contribui para o sucesso contínuo da Marvel Studios e da Disney no mercado global.

4.2.3.2 Diversificação e Canais Não Tradicionais

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

Em primeiro lugar, a empresa expandiu significativamente sua presença através do serviço de *streaming* Disney+, lançado em 2019. Esse movimento não apenas trouxe o Universo Cinematográfico da Marvel (UCM) para o ambiente de *streaming*, mas também foi crucial durante a pandemia da COVID-19, quando o número de frequentadores de cinema caiu drasticamente e houve um aumento na demanda por serviços de assinatura online (Gusmão, 2023). A receita média mensal doméstica da Disney+ por assinante pago aumentou, evidenciando o sucesso dessa expansão, apesar de variações na receita média internacional devido a ofertas promocionais (The Walt Disney Company, 2024). Além disso, a Marvel continuou a lançar uma série de conteúdos originais no Disney+, como "Loki", "What If...?", "Ms. Marvel", e "Cavaleiro da Lua", atraindo uma base de fãs dedicada e ampliando sua presença no mercado digital (Flixpatrol, 2024).

Outra estratégia de diversificação e exploração de canais não tradicionais inclui a criação de lojas *pop-up*, que funcionam como potentes geradores de alcance e reconhecimento da marca. A PlayStation Malaysia, por exemplo, montou uma loja *pop-up* para comemorar o lançamento do jogo "Marvel's Spider-Man", proporcionando uma experiência imersiva e direta aos fãs (Adam, 2023).

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

Essas lojas *pop-up* oferecem uma flexibilidade incomparável na escolha de localização e na duração da presença no varejo, configurando uma alternativa de baixo custo em comparação aos espaços permanentes. Elas estimulam o marketing boca a boca e o compartilhamento em redes sociais, capturando a atenção do público de maneira transitória e experiencial (Intuit Mailchimp, 2023).

4.2.3.3 *Uso de Tecnologia na Produção dos Filmes*

A Marvel Studios é reconhecida por suas inovações tecnológicas no processo de produção de filmes e séries, o que lhe permite otimizar a eficiência de seus processos. Este tópico explora como a empresa utiliza tecnologias avançadas, como câmeras digitais de alta resolução e *softwares* de edição de última geração, para melhorar a eficiência de seus processos.

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

A produção virtual revolucionou a indústria cinematográfica ao integrar imagens geradas por computador em tempo real com imagens de ação ao vivo. Por exemplo, na produção de "Thor: Amor e Trovão", a Marvel utilizou a tecnologia "The Volume", que envolve os atores em um ambiente digital de 360 graus, eliminando a necessidade de telas azuis ou verdes e permitindo ajustes precisos com elementos de ação ao vivo (The Walt Disney Company, 2022).

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

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

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

4.2.4 *Redes*

A Marvel Entertainment também tem adotado estratégias inovadoras na dimensão de "Redes" para fortalecer suas conexões entre diferentes entidades e transformar essas articulações em parte essencial de sua vantagem competitiva. Para além das anteriormente mencionadas, a seguir, três dessas estratégias são destacadas e examinadas.

4.2.4.1 *Fusão/Aquisição pela Disney*

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

Trata-se de um exemplo claro de como uma fusão pode beneficiar ambas as partes e estimular a inovação. A Disney adquiriu a Marvel Entertainment, ao reconhecer que o portfólio de histórias e personagens da empresa, bem como sua talentosa equipe criativa, complementariam e fortaleceriam suas próprias capacidades (The Walt Disney Company, 2009). Ainda, segundo o autor, essa fusão incorporou à Disney a marca, os personagens e as narrativas da Marvel, reconhecidos globalmente e com popularidade que transcende idade, gênero e cultura, ampliando o alcance e o valor das propriedades criativas da Disney em diversas plataformas de mídia e mercados geográficos (The Walt Disney Company, 2009).

4.2.4.2 Alianças com Plataformas de Streaming e Canal a Cabo

A Marvel e a Netflix anunciaram, em 2013, uma *joint venture* para desenvolver quatro séries de super-heróis para o serviço de *streaming* da plataforma (Hughes, 2013). Isso permitiu à Marvel expandir seu universo de super-heróis para o mercado de *streaming*, aproveitando a base de assinantes da Netflix, enquanto explorava novos formatos e narrativas mais maduras e sombrias, diferentes do verificado nos filmes tradicionais (UCM).

Essa parceria resultou em séries de sucesso como “*Demolidor*”, “*Jessica Jones*”, “*Luke Cage*” e “*Punho de Ferro*”, que foram bem recebidas pelo público e contribuíram para a popularidade crescente do gênero de super-heróis na televisão (Wallenstein, 2015).

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

4.2.4.3 Coopetição com outras produtoras de conteúdo

A coopetição na indústria é uma prática onde empresas que normalmente seriam concorrentes unem forças para atingir um objetivo comum (Deloitte, 2022). A Marvel tem utilizado estratégias desse tipo, por exemplo, na parceria com a Sony Pictures para acesso aos direitos do personagem Homem-Aranha. Essa parceria foi descrita como uma “proposta extraordinária” para a Sony pelo presidente da empresa, pois envolvia emprestar as chaves de um de seus ativos mais lucrativos a um concorrente (Faughnder, 2017). A colaboração resultou em “*Homem-Aranha: De Volta ao Lar*”, o primeiro filme do Homem-Aranha a existir no UCM, algo desejado pelos fãs dos quadrinhos há anos (Faughnder, 2017).

Esse tipo de cooperação é extremamente raro na indústria cinematográfica, onde as empresas geralmente buscam acumular créditos por seus próprios projetos de destaque (Faughnder, 2017). No entanto, a cooperação entre a Marvel e a Sony foi considerada uma aposta com potencial para recompensar ambas as partes. Enquanto a Sony financiava o projeto e colhia os lucros, mantendo vivo seu ativo mais importante, a Marvel, de propriedade da Disney, beneficiava-se dos direitos lucrativos de *merchandising* do Homem-

Aranha e da oportunidade de integrar o personagem em seus próprios filmes populares de super-heróis (Faughnder, 2017).

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

4.2.5 Organização

A Marvel Entertainment tem implementado várias estratégias inovadoras na dimensão de "Organização" para otimizar sua estrutura empresarial e criar ambientes de trabalho produtivos, atrair talentos e alcançar um desempenho otimizado. A seguir, são analisadas cinco dessas estratégias.

4.2.5.1 Estrutura de Produção Segmentada por Projetos

A Marvel reorganizou sua estrutura empresarial para alinhar melhor suas funções e processos de negócios. Este redesenho organizacional envolveu a integração das divisões de quadrinhos, cinema e televisão sob uma única liderança coesa. Essa mudança facilitou a comunicação e a colaboração entre equipes criativas e de produção, resultando em uma abordagem mais sinérgica para o desenvolvimento de conteúdo (economias de escopo).

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

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

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

Ao mesmo tempo, a centralização da governança criativa em Feige se tornou evidente na negociação entre Disney e Sony sobre o futuro dos filmes do Homem-Aranha no universo Marvel. Após um impasse inicial, o acordo renovado estabeleceu que a Disney financiaria uma parcela do orçamento em troca de aproximadamente 25% dos lucros e da permanência de Kevin Feige como produtor, preservando o personagem no Marvel Cinematic Universe (MCU) (Fleming Jr., 2019). Reportagens da época enfatizam o papel de Feige como ativo estratégico na viabilização desse compromisso interorganizacional (Fleming, 2019).

Do ponto de vista de desempenho, a centralização da governança criativa em Feige associa-se a resultados excepcionais de bilheteria e prestígio. O

MCU consolidou-se como a franquia cinematográfica mais lucrativa da história, superando US\$ 30 bilhões em receita global até 2024, com títulos como *Avengers: Endgame*, *Black Panther* e *Spider-Man: Far From Home* entre os filmes de super-herói de maior arrecadação de todos os tempos (The Walt Disney Company, 2024). *Black Panther*, em particular, foi o primeiro filme de super-herói indicado ao Oscar de Melhor Filme, sinalizando que a estratégia de integração de marca e narrativa gerou não apenas retornos financeiros, mas também reconhecimento crítico.

Em síntese, ao centralizar projetos relacionados e realinhar funções editoriais, audiovisuais e de licenciamento, a Marvel passou de uma estrutura fragmentada para um modelo de governança criativa altamente integrado. Estudos sobre a aquisição da Marvel pela Disney apontam esse processo como um exemplo paradigmático de como conglomerados de mídia utilizam sinergias de portfólio e economias de escopo para sustentar estratégias de franquias globais (Zhai, 2022). Nesse contexto, as decisões organizacionais em torno de Feige podem ser interpretadas como mecanismos de coordenação interdivisional voltados à captura sistemática do valor gerado pela propriedade intelectual da Marvel.

4.2.5.2 Terceirização com Estúdios de Efeitos Visuais

Dentro dessa dimensão, a “terceirização” é uma estratégia onde a responsabilidade pelo desenvolvimento ou manutenção de um sistema é atribuída a fornecedores especializados (Deloitte, 2022). No caso da Marvel Studios, a terceirização de efeitos visuais é uma prática estratégica que visa aproveitar as competências superiores de estúdios especializados, sem a intenção de internalizar esse *know-how*, além de acelerar os processos de desenvolvimento.

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

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

Além disso, a Marvel conta com a *Monsters Aliens Robots Zombies* (MARZ), uma empresa de efeitos visuais de Toronto especializada em inteligência artificial. A empresa, inclusive, recebeu indicações de prêmios por seu trabalho em “*WandaVision*” (Hart, 2021). Outra parceria significativa é com a *FuseFX*, que contribuiu com a série “*She-Hulk*” criando várias partes do mundo de *Jen 'She-Hulk' Walters* e desenvolvendo sequências como a abertura do nono episódio, que homenageia o clássico “*The Incredible Hulk*” dos anos 70 (Combemale, 2022).

4.2.5.3 Gestão Descentralizada com Subsidiárias

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

Historicamente, a *Marvel Comics* é a divisão mais importante da empresa, servindo como base para todas as produções ao longo dos mais de 80 anos de existência da *Marvel*. Integrada ao grupo *Disney* – atualmente como subsidiária da *Disney Publishing Worldwide* –, a divisão segue operando com relativa autonomia editorial, produzindo conteúdos que alimentam outras unidades da *Marvel* (Camacho, 2023).

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

Além disso, a *Marvel Music*, criada para unir o universo dos quadrinhos ao mundo da música, opera como a gravadora da *Marvel Studios*, produzindo trilhas sonoras para os filmes da empresa (*Marvel Music*, 2025). A *Marvel Custom Solutions*, outra divisão autônoma, cria quadrinhos personalizados para clientes corporativos, colaborando com marcas como *ESPN* e *Audi* para promover serviços e produtos (Camacho, 2023).

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

Já a *Marvel Games*, responsável pela promoção de *videogames* e licenciamento de ativos para editores de jogos, também opera de forma descentralizada, permitindo rápida adaptação às demandas do mercado de jogos eletrônicos. Similarmente, a *Marvel Worldwide, Inc.*, que publica as revistas em quadrinhos da *Marvel Comics*, é uma unidade autônoma dentro da *Marvel Entertainment* (*Marvel Games*, 2025).

A *Marvel New Media*, criada em 2017, explora formas inovadoras de contar histórias interativas através do site da empresa, *podcasts* e *web séries*. O anúncio do *podcast* ficcional “*Wolverine: The Long Night*”, por exemplo, destaca explicitamente a parceria entre *Marvel* e *Stitcher* sob a bandeira de *Marvel New Media*, assim como a programação especial em convenções como a *San Diego Comic-Con*. Isso evidencia o papel dessa unidade na expansão digital das narrativas da *Marvel* (Dinh, 2017). Por fim, a *Marvel Animation*, que produziu animações de 2008 até 2020, funcionava como uma divisão autônoma até ser incorporada ao *Marvel Studios*.

Essa estrutura descentralizada permite à *Marvel Entertainment* manter uma flexibilidade operacional significativa, com cada unidade respondendo rapidamente às mudanças no mercado e às necessidades dos consumidores.

4.2.5.4 Padronização de Ativos

A dimensão “Organização” envolve inovações que otimizam a estrutura empresarial, incluindo a “padronização de ativos”, que reduz custos operacionais e aumenta a conectividade e a modularidade (Deloitte, 2022). Um exemplo desse tipo de inovação pode ser observado na *Marvel Studios* com parceria contínua e padronização dos equipamentos de efeitos visuais utilizados em suas produções, como *softwares* de edição.

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

Para o lançamento de *"Deadpool & Wolverine"* (2024), por exemplo, a ILM fornece supervisão de efeitos visuais e animação, por meio de uma equipe dedicada (ILM, 2024). Essa colaboração exemplifica como a padronização das ferramentas de produção pode garantir a consistência e a qualidade dos efeitos visuais em diferentes projetos.

Outra empresa líder em efeitos visuais, cuja colaboração foi mencionada anteriormente, é a Wētā FX, reconhecida por sua inovação criativa e animação de alta qualidade (Weta, 2024). A empresa foi responsável por cenas memoráveis em sequências visuais, bem como pela criação de personagens digitais em parceria com a Digital Domain, destacando-se pelo seu primor técnico.

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

A padronização de ferramentas e tecnologias como *softwares* de edição e plataformas de efeitos visuais permite à *Marvel* manter uma qualidade consistente em suas produções. Ao se associar a empresas como ILM, Wētā FX e *Digital Domain*, que possuem padrões elevados e tecnologia de ponta, a *Marvel* garante que cada projeto se beneficie de uma infraestrutura técnica robusta e uniforme.

4.2.5.5 Pipeline de Produção Padronizado para Filmes e Séries

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

Os filmes da *Marvel* seguem uma "fórmula" bem estabelecida, que inclui histórias de fundo intensas, humor leve, orçamentos milionários e uso extensivo de CGI. Essa fórmula é aplicada de maneira consistente, mas com variações sutis para evitar previsibilidade excessiva, garantindo tanto inovação quanto familiaridade (Chong, 2022). O uso de telas verdes e pós-produção pesada permite a criação de cenários sobrenaturais e efeitos especiais de alta qualidade, essenciais para os filmes de super-heróis (Chong, 2022).

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

Além do presidente Kevin Feige, a *Marvel* emprega um comitê criativo de seis membros que supervisiona a produção e garantem a consistência na narrativa e nos elementos visuais dos filmes (Macleod, 2015).

4.2.6 Captura de Valor

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

4.2.6.1 Conteúdo Exclusivo

A Marvel adota o modelo de assinatura para capturar valor de sua vasta biblioteca de conteúdos e novos lançamentos e criar fluxos de receita recorrentes e previsíveis ao manter uma base de fãs engajada, garantindo a sustentabilidade e o crescimento contínuo de suas operações.

Um exemplo destacado desta prática é o Marvel Unlimited, um serviço que oferece acesso a mais de 30.000 quadrinhos do universo Marvel. Os usuários podem começar com um teste gratuito de sete dias e optar por planos que começam em US\$ 9,99 por mês, podendo cancelar a qualquer momento (MARVEL UNLIMITED, 2024). A plataforma também inclui guias de leitura e recomendações baseadas nos favoritos dos leitores, facilitando a navegação e descoberta de novos quadrinhos (Marvel Unlimited, 2024).

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

Além dos quadrinhos, a Marvel também se beneficia do modelo de assinatura através do *Disney+*, serviço de *streaming* da *The Walt Disney Company*, lançado em novembro de 2019. A plataforma oferece uma ampla gama de conteúdo das marcas *Disney*, *Pixar*, *Marvel*, *Star Wars* e *National Geographic*, atraindo milhões de assinantes em todo o mundo (The Walt Disney Company, 2021). O conteúdo original do *Disney+*, como as séries de televisão do Universo Cinematográfico da Marvel – por exemplo, “O Falcão e o Soldado Invernal” e “*WandaVision*” – é fundamental para atrair e reter assinantes. Essas séries são integradas à narrativa dos filmes do UCM, criando uma experiência multiplataforma que enriquece o engajamento (Baysinger, 2019).

4.2.6.2 *Licenciamento de Propriedade Intelectual*

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

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

No mercado de brinquedos, a Marvel já operou de forma direta por meio da divisão *Toy Biz*, reconhecida por seu design, vendas e marketing inovadores de brinquedos. No entanto, atualmente a empresa não compete mais diretamente nesse setor, tendo licenciado os direitos de 5.000 personagens para fabricação da *Hasbro* (Lashley et al., 2015).

4.2.6.3 *Microtransações em Jogos*

A Marvel explora o uso de microtransações em seus jogos digitais e aplicativos móveis. Jogos como Marvel Contest of Champions e Marvel Strike Force oferecem compras no aplicativo que permitem aos usuários adquirir personagens, itens especiais e melhorias.

Embora não desenvolva diretamente seus jogos, licenciando sua marca para outras empresas, não é possível afirmar, sem acesso aos contratos, se a Marvel recebe *royalties* específicos atrelados ao faturamento das microtransações. Caso esse modelo esteja previsto contratualmente, pode-se afirmar que se trata de uma estratégia independente de Captura de Valor. Se, porém, as desenvolvedoras retêm integralmente as receitas das microtransações, o exemplo se enquadra apenas como licenciamento para videogames, com *royalties* tradicionais vinculados ao volume ou receita das vendas.

Um exemplo notável é o jogo Marvel's Avengers, que se tornou um dos títulos mais jogados no Xbox Game Pass, em parte devido à sua loja de microtransações. Essa loja oferece diversos consumíveis pagos, incluindo aumentos de experiência (XP) e moedas do jogo usadas para atualizações. Inicialmente gratuitos, esses consumíveis posteriormente passaram a ser disponibilizados mediante pagamento, criando novas oportunidades de receita (Tassi, 2021).

Outro exemplo é "*Marvel Contest of Champions*", um jogo de luta para dispositivos móveis que possui uma vasta lista com mais de 250 personagens. Os jogadores podem aprimorar os personagens mediante microtransações pagas, que oferecem uma maneira rápida de progredir no jogo (Marvel Contest of Champions, 2024).

Já "*Marvel Strike Force*", um RPG baseado em turnos, também utiliza microtransações de forma significativa. Nele, os jogadores colecionam personagens do Universo Marvel, incluindo heróis e vilões. Embora alguns personagens sejam oferecidos gratuitamente, outros devem ser adquiridos através do jogo ou comprados diretamente. Além disso, o progresso no jogo é incentivado por missões diárias e batalhas, que recompensam os jogadores com experiência e fragmentos, fomentando o uso dessas microtransações (Marvel Strike Force, 2024).

4.2.7 Marketing

A Marvel Entertainment tem implementado várias estratégias focadas em criar uma presença distinta no mercado e transformar suas ofertas em produtos importantes que encantam os clientes. A seguir, cinco dessas estratégias são descritas e avaliadas.

4.2.7.1 Co-Branding e Alianças Estratégicas

O *co-branding* é uma estratégia de inovação que envolve a combinação de marcas para reforçar mutuamente atributos-chave ou aumentar a credibilidade de uma oferta (Deloitte, 2022). Neste trabalho, a dimensão Marketing abrange inovações nas formas de posicionamento, comunicação e relacionamento com o mercado, enquanto a dimensão Redes está associada, sobretudo, à formação e gestão de estruturas colaborativas mais amplas entre organizações. Embora o *co-branding* envolva necessariamente colaboração entre empresas, o foco analítico aqui recai sobre a reconfiguração das estratégias de comunicação e posicionamento de mercado decorrentes dessa parceria, e não sobre a estrutura da rede em si.

A Marvel utiliza essa estratégia de forma eficaz, colaborando com outras marcas fortes para expandir seu alcance e fortalecer sua presença no mercado, com um exemplo notável sendo sua parceria com a LEGO, uma das marcas mais icônicas no segmento de brinquedos de construção. A escolha de posicionar essa estratégia na dimensão de Marketing, em vez de Redes, justifica-se pelo impacto direto que essas colaborações têm nas campanhas de marketing integradas: ao lançar produtos simultaneamente, as marcas constroem ações promocionais conjuntas, coordenadas com eventos e lançamentos, para atingir um público maior. Além disso, a Marvel explora as características únicas dos produtos LEGO e o público já familiarizado com essa segunda marca para potencializar o desempenho das campanhas publicitárias. Assim, trata-se primordialmente de uma inovação na forma como a oferta é posicionada, comunicada e promovida, sendo caracterizada como estratégia de marketing integrada, em vez de apenas uma aliança operacional ou de rede.

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

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

4.2.7.2 Extensão de Marca e Transmídia Storytelling

A Marvel tem sido pioneira no uso de transmídia *storytelling*, onde histórias são contadas via múltiplas plataformas e formatos de mídia. Essa abordagem se fundamenta em três princípios-chave: multimodalidade, intertextualidade e dispersão (Andrés, 2021). A empresa utiliza esses elementos para explorar diferentes gêneros, estilos e formatos de conteúdo, proporcionando ao público uma variedade de experiências emocionantes.

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

4.2.7.3 Comunidade e Pertencimento para os Fãs

A inovação em comunidade e pertencimento concentra-se em facilitar conexões viscerais que levem as pessoas a sentir que fazem parte de um grupo ou movimento (Deloitte, 2022). No caso da Marvel, isso se traduz em um investimento significativo na construção de uma comunidade de fãs engajada e leal.

Como apontado anteriormente, a empresa realiza isso por meio de diversas estratégias, incluindo a organização de eventos exclusivos e o fornecimento de conteúdo especial para os membros da comunidade. Por exemplo, a participação em eventos como D23 e San Diego Comic Con oferece aos fãs acesso a prévias de novos projetos e interações pessoais com criadores e elenco (Sabbaga, 2022; Mcmillan, 2022).

Além disso, por meio de programas de recompensas, como o Marvel Insider, os fãs acumulam pontos por envolvimento com o conteúdo da Marvel, e podem

trocá-los por mercadorias, quadrinhos digitais ou experiências privilegiadas (Marvel, 2019; Mote, 2023).

4.2.7.4 *Marvel Insider*

Marvel Insider é um programa de fidelidade criado pela Marvel Entertainment para recompensar os fãs por seu engajamento com a marca. Este estudo o examina como uma estratégia inovadora na dimensão "Marketing", com foco em programas de fidelidade e experiências personalizadas. O programa, desenvolvido pela CrowdTwist, oferece pontos de recompensa aos participantes, conhecidos como Marvel Insiders, por atividades qualificadas como assistir a trailers, visitar lojas de quadrinhos e participar de convenções (Marvel, 2019; Felix, 2016; Mote, 2023).

O Marvel Insider se destaca pelo foco em engajamento e gamificação. Essa variedade de atividades permite à Marvel aumentar a interação dos fãs e incentivar comportamentos específicos (Gavagnin, 2021).

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

Além disso, a integração de aplicativos e outros serviços nos programas de fidelidade ajuda as marcas a compreenderem melhor as preferências e comportamentos dos consumidores, criando uma relação simbiótica que expande o alcance das iniciativas (Fromm, 2024).

4.2.7.5 *Experiências e Parcerias Complementares a Lançamentos de Produtos*

Outra estratégia da Marvel Entertainment que adota a abordagem de *co-branding*, embora com lançamentos limitados e pontuais, são as experiências e parcerias complementares aos lançamentos de produtos. Um exemplo é a colaboração entre a Marvel Studios e a NBA na campanha "*NBA Forever*", que celebra o lançamento de "*Pantera Negra: Wakanda Para Sempre*". Essa campanha incluiu jogos com temas de "*Pantera Negra*", produtos exclusivos da equipe Marvel, entrevistas com jogadores sobre o significado de "*Wakanda Forever*" e cobertura da estreia do filme nas redes sociais da NBA (NBA, 2022; Bizbash, 2023).

Ademais, a Marvel participou do Coachella com a promoção de "*Guardiões da Galáxia Vol. 3*". Esta atuação incluiu um espaço imersivo com sessões de fotos, programação musical e brindes exclusivos, além de uma estação de rádio temática que tocava músicas dos filmes e comentários (BIZBASH, 2023).

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

O Avengers Campus, uma área temática nos parques da Disney, também exemplifica a inovação em valor agregado. Os visitantes podem se juntar aos Vingadores, explorar o campus, auxiliar o Homem-Aranha em uma missão interativa, descobrir artefatos no Cofre dos Vingadores e desfrutar de comidas temáticas no Palácio Shawarma (Disneyland, 2024).

A Marvel também participa ativamente de eventos como a *San Diego Comic Con* e a *D23 Expo*, oferecendo painéis, exibições de trailers, anúncios e aparições de elenco, tudo com o intuito de criar uma experiência envolvente e memorável para os fãs (Watson, 2022; Mcmillan, 2022).

Os resultados indicam que as sete dimensões se articulam de modo sistêmico. A dimensão Produto/Tecnologia estrutura cronogramas e modelos produtivos que condicionam Processos, Distribuição e Logística. Paralelamente, Serviços e Marketing – incluindo ações de *co-branding*, eventos e estratégias de *fandom* – ampliam as vias de captura de valor ao lado dos modelos de assinatura e mecanismos de licenciamento. As dimensões de Redes (parcerias com Disney, coopetição com a Sony e acordos com estúdios de VFX) e de Organização (centralização criativa, padronização de ferramentas) contribuem para reduzir incertezas e acelerar ciclos de aprendizagem. Assim, estabelece-se um sistema de inovação coerente e mutuamente reforçado, explicando a capacidade da Marvel de manter posição competitiva robusta.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste artigo – classificar as estratégias inovadoras da Marvel Entertainment conforme as dimensões propostas pelo Modelo Teórico Unificado – permitiu elucidar e analisar os elementos que mantêm a empresa em destaque na indústria do entretenimento.

Ainda, ao revisar e comparar modelos legitimados, foi possível compreender como diferentes abordagens e aspectos da inovação evoluíram e se complementaram ao longo dos anos, estabelecendo uma base teórica sólida para a análise. Conforme demonstrado por este estudo, o *framework* unificado mostrou-se útil e aplicável, podendo ser replicado em análises futuras de empresas de diversos setores.

Os resultados indicam que a Marvel Entertainment utiliza uma variedade de estratégias que abrangem múltiplas dimensões da inovação. Assim, analisou-se como essas estratégias contribuem para aprimorar e destacar diferentes aspectos da empresa, evidenciando a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado e de explorar novas oportunidades através de parcerias e tecnologias emergentes.

Para além dos objetivos iniciais, esta pesquisa demonstra a viabilidade de integrar ferramentas analíticas de gestão da inovação na avaliação e desenvolvimento de estratégias nos setores de engenharia do entretenimento e economia criativa.

Como continuidade desta pesquisa, recomenda-se uma análise longitudinal das estratégias inovadoras da Marvel Entertainment para avaliar a evolução e o impacto das suas inovações ao longo do tempo. Estudos futuros podem focar em comparar a eficácia das diferentes dimensões de inovação em períodos distintos e em mercados variados, distinguindo estratégias descontinuadas e suas motivações. Também, seria benéfico expandir a pesquisa para incluir entrevistas e estudos de caso com executivos da Marvel e especialistas da indústria, para se obter *insights* aprofundados sobre os processos de inovação. Outra recomendação é explorar como a Marvel pode integrar novas tecnologias emergentes, como inteligência artificial e realidade aumentada, em suas estratégias de inovação. Finalmente, a replicação do modelo teórico unificado em outras empresas do setor de entretenimento – e não apenas nele – pode validar sua aplicabilidade e identificar melhores práticas de inovação em um contexto mais amplo e dinâmico.

REFERÊNCIAS

- ADAM, Harith. **Marvel's Spider-Man 2 Pop-up Store Now Open in Malaysia**. [2023]. Disponível em: <https://sea.ign.com/spider-man-2/207834/news/marvels-spider-man-2-pop-up-store-now-open-in-malaysia>. Acesso em: 02 out. 2024.
- AIKO. **Virtual Production: Hollywood's Game-Changer** - Revolutionize Filmmaking Today!. [2024]. Disponível em: <https://tenten.co/insight/article/unlocking-the-potential-of-virtual-production/#:~:text=This%20allowed%20for%20more%20immersive,digital%20elements%20in%20real%2Dtime>. Acesso em: 02 out. 2024.
- ANDRÉS, Paige Christianne. **The Power of Transmedia Storytelling in the Marvel Cinematic Universe**. [2021]. Disponível em: <https://www.diggitmagazine.com/papers/power-transmedia-storytelling-marvel>. Acesso em: 02 out. 2024.
- BAYSINGER, Tim. **How Marvel Just Gave Disney+ An Early Advantage Against Its Streaming Competitors**. [2019]. Disponível em: <https://www.thewrap.com/marvel-phase-four-disney-plus-falcon-winter-soldier-loki-wandavision-hawkeye/>. Acesso em: 02 out. 2024.
- BEDDOWS, Emma. **Consuming transmedia: how audiences engage with narrative across multiple story modes**. [2012]. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Consuming-transmedia%3A-how-audiences-engage-with-Beddows/52e52c7e32c04bee93583407cd8f19fad41ab994#citing-papers>. Acesso em: 02 out. 2024.
- BIZBASH. **Industry Innovators 2023: Marvel**. [2023]. Disponível em: <https://www.bizbash.com/bizbash-lists/brands-event-pros/article/22865467/industry-innovators-2023-marvel>. Acesso em: 02 out. 2024.
- BUOYE, Alexander; DE KEYSER, Arne; GONG, Zeyang; LAO, Natalie. Intellectual property extensions in entertainment services: Marvel and DC comics. **Journal of Services Marketing**, Leeds, v. 34, n. 2, p. 239-251, fev. 2020.
- BURBAGE, Kyle. **Behind the Scenes: The Business of Making Movies**. [2022]. Disponível em: <https://www.wesleyanbusinessreview.com/recents/behind-the-scenes-the-business-of-making-movies>. Acesso em: 02 out. 2024.
- CAMACHO, Karla. **Marvel Comics**. [2023]. Disponível em: <https://pop.proddigital.com.br/empresas/marvel-comics>. Acesso em: 02 out. 2024.
- CHONG, Jillian. **The 'Marvel Formula' is The Key to Box Office Success**. [2022]. Disponível em: <https://thesciencesurvey.com/arts-entertainment/2022/03/06/the-marvel-formula-is-the-key-to-box-office-success/>. Acesso em: 02 out. 2024.
- COMBEMALE, Leslie. **"She-Hulk" VFX Supervisor Josh Galbincea on Creating That Epic Incredible Hulk Callback**. [2022]. Disponível em: <https://www.motionpictures.org/2022/11/she-hulk-vfx-supervisor-josh-galbincea-on-creating-that-epic-incredible-hulk-callback/>. Acesso em: 02 out. 2024.

DELOITTE DEVELOPMENT LLC. **Internal Audit innovation:** Structured methods to unlock new value. [2017]. Disponível em: <https://www.deloittedigital.com/us/en/offerings/customer-led-marketing/customer-strategy-and-applied-design/applied-design-and-innovation/ten-types.html>. Acesso em: 02 out. 2024.

DELOITTE DEVELOPMENT LLC. **Ten Types of Innovation:** Tactics Overview. [2022]. Disponível em: <https://www.deloittedigital.com/us/en/offerings/customer-led-marketing/customer-strategy-and-applied-design/applied-design-and-innovation/ten-types.html>. Acesso em: 02 out. 2024.

DGEPRESS. **Disney General Entertainment Content.** [2021]. Disponível em: <https://www.dgepress.com/disneygeneralentertainmentcontent/distribution/disney-media-distribution/>. Acesso em: 02 out. 2024.

DIGITAL DOMAIN. **About.** [2024a]. Disponível em: <https://digitaldomain.com/about/>. Acesso em: 02 out. 2024.

DIGITAL DOMAIN. **Digital domain visualises a choctaw origin story for marvel's new series 'echo'.** [2024B]. Disponível em: <https://digitaldomain.com/news/digital-domain-visualises-a-choctaw-origin-story-for-marvels-new-series-echo/>. Acesso em: 02 out. 2024.

DINH, Christine. **Marvel Partners with Stitcher to Launch Its First Scripted Podcast, 'Wolverine: The Long Night'.** Marvel, [Nova York], 5 dez. 2017. Disponível em: <https://www.marvel.com/articles/podcasts/marvel-partners-with-stitcher-to-launch-its-first-scripted-podcast-wolverine-the-long-night>. Acesso em: 25 nov. 2025.

DISNEY PLUS. **Disney Media & Entertainment Distribution Announces Updates To Summer Film Release Schedule.** [2021]. Disponível em: <https://press.disneyplus.com/news/disney-media-and-entertainment-distribution-announces-updates-to-summer-film-release-schedule>. Acesso em: 02 out. 2024.

DISNEY PLUS. **Marvel Studios' "LEGO® Marvel Avengers: Code Red" Now Streaming Exclusively On Disney+.** [2023]. Disponível em: <https://press.disneyplus.com/news/disney-plus-lego-marvel-avengers-code-red-now-streaming>. Acesso em: 02 out. 2024.

DISNEYLAND. **Avengers Campus.** [2024]. Disponível em: <https://disneyland.disney.go.com/destinations/disney-california-adventure/avengers-campus/>. Acesso em: 02 out. 2024.

ELECTROSONIC. **Interactive Digital Solution at Marvel Experience.** [2024]. Disponível em: <https://www.electrosonic.com/projects/the-marvel-experience>. Acesso em: 02 out. 2024.

FAUGHNDER, Ryan. **Inside the deal that brought Sony's 'Spider-Man' back to Marvel's cinematic universe.** [2017]. Disponível em: <https://www.latimes.com/business/hollywood/la-fi-ct-sony-marvel-spider-man-20170626-story.html>. Acesso em: 02 out. 2024.

FELIX, Rachel. **Loyalty and the global brand: A Marvel Comics case study.** [2016]. Disponível em: <https://www.agilitypr.com/pr-news/branding/viral-humor-using-comedy-healthcare-marketing/>. Acesso em: 02 out. 2024.

FLEMING JR., Mike. **Disney-Sony Standoff Spins Doubt On Kevin Feige's Spider-Man Future.** Deadline, Los Angeles, 20 ago. 2019. Disponível em:

<https://deadline.com/2019/08/kevin-feige-spider-man-franchise-exit-disney-sony-dispute-avengers-endgame-captain-america-winter-soldier-tom-rothman-bob-iger-1202672545/>. Acesso em: 25 nov. 2025.

FLIXPATROL. **Disney+ Originals**. [2024]. Disponível em: <https://flixpatrol.com/streaming-service/disney/originals/2024/>. Acesso em: 02 out. 2024.

FROMM, Jeff. **Future Consumer Loyalty Programs Will Increase Personalization**. [2024]. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/jefffromm/2024/01/25/future-consumer-loyalty-programs-will-increase-personalization/?sh=645302513380>. Acesso em: 02 out. 2024.

GAVAGNIN, Amy. **Marvel Insider: A SUPER loyalty program**. Here's why. [2021]. Disponível em: <https://loyaltyrewardco.com/marvel-insider/>. Acesso em: 02 out. 2024.

GIARDINA, Carolyn. **How 'Avengers: Infinity War' VFX Teams Brought Josh Brolin's Thanos to Life**. [2019]. Disponível em: <https://www.hollywoodreporter.com/movies/movie-news/how-vfx-teams-brought-josh-brolins-thanos-life-infinity-war-1178231/>. Acesso em: 02 out. 2024.

GOLDBERG, Lesley. **Marvel TV Topper Jeph Loeb to Exit**. The Hollywood Reporter, Los Angeles, 22 out. 2019. Disponível em: <https://www.hollywoodreporter.com/tv/tv-news/marvel-tv-topper-jeph-loeb-exit-1247867/>. Acesso em: 25 nov. 2025.

GUSMÃO, Letícia. **Marvel: dos quadrinhos à maior franquia da história dos cinemas**. [2023]. Disponível em: <https://www.consultingclub.com.br/post/marvel-dos-quadrinhos-%C3%A0-maior-franquia-da-hist%C3%B3ria-dos-cinemas>. Acesso em: 02 out. 2024.

HARRISON, Spencer; CARLSEN, Arne; ŠKERLAVAJ, Miha. **Marvel's Blockbuster Machine**. [2019]. Disponível em: <https://hbr.org/2019/07/marvels-blockbuster-machine?language=pt>. Acesso em: 02 out. 2024.

HART, Hugh. **How the Emmy-Nominated "WandaVision" VFX Team Made Magic**. [2021]. Disponível em: <https://www.motionpictures.org/2021/08/how-the-emmy-nominated-wandavision-vfx-team-made-magic/>. Acesso em: 02 out. 2024.

HERO VENTURES. **Front Page - Hero Ventures**. [2014]. Disponível em: <https://hero-ventures.com/>. Acesso em: 02 out. 2024.

HESMONDHALGH, David. **The Cultural Industries: Introduction**. [2013]. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/261554803_The_Cultural_Industries_3rd_Ed. Acesso em: 02 out. 2024.

HUGHES, Mark. **Marvel Bringing Daredevil, Jessica Jones, Luke Cage, And Iron Fist To Netflix**. [2013]. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/markhughes/2013/11/07/marvel-bringing-daredevil-jessica-jones-luke-cage-and-iron-fist-to-netflix/?sh=4a6f6efe6d10>. Acesso em: 02 out. 2024.

ILM. **Visual Effects Projects**. [2024]. Disponível em: <https://www.ilm.com/vfx/>. Acesso em: 02 out. 2024.

INTUIT MAILCHIMP. **Pop-up Shops and Their Impact on Business**. [2023].

Disponível em: <https://mailchimp.com/resources/pop-up-shop/>. Acesso em: 02 out. 2024.

KAPLAN, Rebecca Oliver. **How Marvel's digital comics strategy (including Webtoons) intersects with the mainstream popularity of the MCU**. [2022].

Disponível em: <https://www.thepopverse.com/marvel-comics-webcomics-webtoon-webtoons-digital-unlimited-2022-mcu>. Acesso em: 02 out. 2024.

KISSELL, Rick. **'Marvel's Agents of SHIELD' Opens to 12.1 Million for ABC**.

[2013]. Disponível em: <https://variety.com/2013/tv/news/marvels-agents-of-shield-opens-to-11-9-million-for-abc-1200665771/>. Acesso em: 02 out. 2024.

KOTSEMIR, Maxim; ABROSKIN, Alexander; MEISSNER, Dirk. **Innovation Concepts and Typology – An Evolutionary Discussion**. [2013]. Disponível em:

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2221299. Acesso em: 02 out. 2024.

LASHLEY, Deatra. **Marvel Entertainment, Inc Strategic Management and Business Policy**. [2015]. Disponível em:

https://www.academia.edu/11702101/MARVEL_ENTERTAINMENT_INC_Strategic_Management_and_Business_Policy?sm=b. Acesso em: 02 out. 2024.

LICENSING INTERNATIONAL. **Marvel's Spider-Man 2 Breaks Sales Records to Become Fastest-selling PlayStation Studios Game in PlayStation History**.

[2023]. Disponível em: <https://licensinginternational.org/news/marvels-spider-man-2-breaks-sales-records-to-become-fastest-selling-playstation-studios-game-in-playstation-history/>. Acesso em: 02 out. 2024.

MACLEOD, Elizabeth. **"And I think to myself-what a Marvel-ous world" an examination of Marvel Studios' influence and role in the franchising of contemporary superhero films**. 2015. 148 f. Tese (Masters of Arts in Film Studies) – Carleton University, Ottawa, 2015.

MARVEL CONTEST OF CHAMPIONS. **Home**. [2024]. Disponível em:

<https://playcontestofchampions.com/>. Acesso em: 02 out. 2024.

MARVEL STRIKE FORCE. **Home**. [2024]. Disponível em:

<https://marvelstrikeforce.com/pt/>. Acesso em: 02 out. 2024.

MARVEL UNLIMITED. **Home**. [2024]. Disponível em:

https://www.marvel.com/unlimited?cid=dcom_navigation_20210331_unlimited_top. Acesso em: 02 out. 2024.

MARVEL. **Kith and Marvel Unveil Full Pop-Up Booth Schedule at San Diego Comic-Con 2023**. [2023]. Disponível em:

<https://www.marvel.com/articles/live-events/kith-and-marvel-unveil-full-pop-up-booth-schedule-at-san-diego-comic-con-2023>. Acesso em: 02 out. 2024.

MARVEL. **Marvel Insider**. [2019]. Disponível em:

<<https://www.marvel.com/insider>>. Acesso em: 02 out. 2024.

MARVEL. **MARVEL MUSIC**. In: Disney Wiki. [S. l.]: Fandom, [2025]. Disponível em: https://disney.fandom.com/wiki/Marvel_Music. Acesso em: 25 nov. 2025.

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

[2022]. Disponível em: <https://www.thepopverse.com/marvel-studios-mcu-panel-kevin-feige-liveblog-san-diego-comic-con-sdcc>. Acesso em: 02 out. 2024.

MARVEL. **MARVEL GAMES**: Super Hero Games: Video, Online, & Mobile. [Nova York]: Marvel, [2025]. Disponível em: <https://www.marvel.com/games>. Acesso em: 25 nov. 2025.

MENARD, Drew. **Entertainment Assembled**: The Marvel Cinematic Universe, a Case Study in Transmedia. 2015. 118 f. Mestrado (Master of Arts In Strategic Communication) - School of Communication & Creative Arts, Lynchburg, 2015.

MOTE, Buffy. **What Is Marvel Insider**. [2023]. Disponível em: <https://marvelnerds.com/what-is-marvel-insider/>. Acesso em: 02 out. 2024.

NBA. **NBA launches "NBA Forever" campaign in conjunction with Marvel Studios**. [2022]. Disponível em: <https://www.nba.com/news/nba-launches-nba-forever-campaign-in-conjunction-with-marvel-studios>. Acesso em: 02 out. 2024.

OCDE; Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. **OECD Publishing**. DOI <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en. Acesso em: 02 out. 2024.

PAI, Akshay. **Marvel**: Building Cinematic Universe with strategy. [2021]. Disponível em: https://thestrategystory.com/2021/03/29/marvel-cinematic-universe-strategy/#google_vignette. Acesso em: 02 out. 2024.

PONSARD, Christophe; FRIES, Vincent. Enhancing the Accessibility for All of Digital Comic Books. **International Journal on Human-Computer Interaction (eMinds)**, Madrid, v. 1, n. 5, p. 127-143, jan. 2009.

PWC. **Power shifts**: Altering the dynamics of the E&M industry. [2021]. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/entertainment-media/outlook-2021/perspectives-2021-2025.pdf>. Acesso em: 02 out. 2024.

RICHTER, Ádám. The Marvel Cinematic Universe as a transmedia narrative. **AMERICANA E-journal of American Studies in Hungary**, Szeged, v. 12, n. 1, 2016. Disponível em: <https://www.americanaejournal.hu/index.php/americanajournal/article/view/45110> >. Acesso em: 02 out. 2024.

RODRÍGUEZ-FERRÁNDIZ, Raul. Culture Industries in a Postindustrial Age: Entertainment, Leisure, Creativity, Design. **Critical Studies in Media Communication**, Salt Lake City, v.31, n.4, p. 327-341, 2013. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15295036.2013.840388>. Acesso em: 02 out. 2024.

SABBAGA, Júlia. **Marvel, live-actions e mais: os melhores anúncios da Disney na D23**. [2022]. Disponível em: <https://www.omelete.com.br/disney/d23-melhores-anuncios#4>. Acesso em: 02 out. 2024.

SARTO, Dan. **The 'Marvel' Behind Real-Time On-Set Visualization of Digital Hulk and Thanos**. [2019]. Disponível em: <https://www.awn.com/vfxworld/marvel-behind-real-time-set-visualization-digital-hulk-and-thanos>. Acesso em: 02 out. 2024.

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert; ARRONIZ, Inigo. **The Twelve Different Ways for Companies to Innovate**. [2007]. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/3228477_The_Twelve_Different_Ways_for_Companies_to_Innovate >. Acesso em: 02 out. 2024.

SOUSA, Camila. **Manto e Adaga | Canal Freeform encomenda piloto de nova série da Marvel**. [2016]. Disponível em: <https://www.omelete.com.br/manto-e-adaga/manto-e-adaga-canal-freeform-encomenda-piloto-de-nova-serie-da-marvel>. Acesso em: 02 out. 2024.

TARIGAN, Zeplin; BASUKI, Ribut; SIAGIAN, Hotlan. The impact of information technology quality on electronic customer satisfaction in movie industry. **International Journal of Data and Network Science**, v.4, n.3, p.263-270, 2020. DOI 10.5267/j.ijdns.2020.8.001. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/343516976_The_impact_of_information_technology_quality_on_electronic_customer_satisfaction_in_movie_industry. Acesso em: 02 out. 2024.

TASSI, Paul. **'Marvel's Avengers' Is Now Selling Pay-To-Win Items, After Saying It Wouldn't**. [2021]. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/paultassi/2021/10/08/marvels-avengers-is-now-selling-pay-to-win-items-after-saying-it-wouldnt/?sh=784fbb2d3d54>. Acesso em: 02 out. 2024.

THE WALT DISNEY COMPANY. **Fiscal Year 2009 Annual Report and Shareholder Letter**. [2009]. Disponível em: <https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2015/10/2009-Annual-Report.pdf>. Acesso em: 02 out. 2024.

THE WALT DISNEY COMPANY. **Fiscal Year 2020 Annual Financial Report and Shareholder Letter**. [2021]. Disponível em: <https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2021/01/2020-Annual-Report.pdf>. Acesso em: 02 out. 2024.

THE WALT DISNEY COMPANY. **How Marvel Studios' 'Thor: Love and Thunder' Adopts a New Technology**. [2022]. Disponível em: <https://thewaltdisneycompany.com/how-marvel-studios-thor-love-and-thunder-adopts-a-new-technology/>. Acesso em: 02 out. 2024.

THE WALT DISNEY COMPANY. **Form 10-K**: annual report pursuant to section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 for the fiscal year ended September 28, 2019. Washington, D.C.: U.S. Securities and Exchange Commission, 13 nov. 2019. Disponível em: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1744489/000174448919000225/fy2019q410k.htm>. Acesso em: 25 nov. 2025.

VINCENT, Georgina. **Marvel Worldwide, Inc. Business Model Zoo**. [2014]. Disponível em: <https://www.businessmodelzoo.com/exemplars/marvel-worldwide-inc/>. Acesso em: 02 out. 2024.

WALLENSTEIN, Andrew. **Netflix Ratings Revealed: New Data Sheds Light on Original Series' Audience Levels**. [2015]. Disponível em: <https://variety.com/2015/digital/news/netflix-originals-viewer-data-1201480234/>. Acesso em: 02 out. 2024.

WARNER BROS GAMES. **Official LEGO® Marvel Collection Announcement**. [2019]. Disponível em: <https://warnerbrosgames.com/article/official-LEGO-marvel-collection-announcement>. Acesso em: 02 out. 2024.

WATSON, Fay. **D23 2022 schedule**: Dates, times, and expected announcements from D23 Expo. [2022]. Disponível em: <https://www.gamesradar.com/d23-2022-schedule-disney-marvel-star-wars/>. Acesso em: 02 out. 2024.

WETA. **ABOUT**. [2024]. Disponível em: <https://www.wetafx.co.nz/about>. Acesso em: 02 out. 2024.

WETA. **Weta and Thanos come full circle in Avengers: endgame**. [2019]. Disponível em: <https://www.wetafx.co.nz/articles/weta-and-thanos-come-full-circle-in-avengers-endgame>. Acesso em: 02 out. 2024.

YOO, Seung H; SEO, Yong. Effect of supply chain structure and power dynamics on R&D and market performances. **Journal of Business Economics and Management**, Londres, v.18, n.3, p. 487-504, 2017. DOI 10.3846/16111699.2017.1326979. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/317633910_Effect_of_supply_chain_structure_and_power_dynamics_on_RD_and_market_performances>. Acesso em: 02 out. 2024.

ZHAI, Yige. Business Synergy Merger Between Walt Disney Studios and Marvel Studios. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ECONOMIC DEVELOPMENT AND BUSINESS CULTURE, 2., 2022, Online. **Proceedings of the 2022 2nd International Conference on Economic Development and Business Culture (ICEDBC 2022)**. [S. l.]: Atlantis Press, 2022. p. 1051-1057. Disponível em: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icedbc-22/125983687>. Acesso em: 25 nov. 2025.