



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA ESTHER DE FREITAS CHAVES

**LUZ, CÂMERA, ADAPTAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO ACERCA DAS
ESTRATÉGIAS DA PRODUTORA DE CINEMA A24**

Caruaru

2025

MARIA ESTHER DE FREITAS CHAVES

**LUZ, CÂMERA, ADAPTAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO ACERCA DAS
ESTRATÉGIAS DA PRODUTORA DE CINEMA A24**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel/licenciado em Administração.

Área de concentração: Administração

Orientador(a): Prof. Dr. Elielson Oliveira Damascena

Caruaru

2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Chaves, Maria Esther de Freitas .

Luz, Câmera, Adaptação: Um Estudo de Caso Acerca das Estratégias da
Produtora de Cinema A24 / Maria Esther de Freitas Chaves. - Caruaru, 2025.
36 p.

Orientador(a): Elielson Oliveira Damascena

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Administração, 2025.

1. estratégia. 2. diferenciação. 3. vantagem competitiva. 4. indústria
cinematográfica. 5. A24. I. Damascena, Elielson Oliveira. (Orientação). II.
Título.

300 CDD (22.ed.)

MARIA ESTHER DE FREITAS CHAVES

**LUZ, CÂMERA, ADAPTAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO ACERCA DAS
ESTRATÉGIAS DA PRODUTORA DE CINEMA A24**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel/licenciado em Administração.

Aprovada em: 15/08/2025

BANCA EXAMINADORA

Prof^o. Dr. Elielson Oliveira Damascena (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^o. Dr. José Lindenberg Julião Xavier Filho (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Adriana Maria de Oliveira (Examinador Externo)

AGRADECIMENTOS

Esta etapa final da minha graduação é fruto de diversos fatores, e, sobretudo, é uma conquista coletiva. Toda a colaboração, a presteza e a confiança de meu orientador, Prof. Elielson Damascena, foram fundamentais para alcançar este objetivo. Por isso, reconheço e sou grata por todo amparo e disponibilidade que ele me forneceu.

Aos meus pais, registro também meus sinceros agradecimentos. Durante toda minha criação, eles sempre me incentivaram a buscar o melhor para mim e conquistar minha independência por meio da educação e do estudo. Hoje, sei que estou no caminho certo.

.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Logotipo da A24	20
Figura 2 –	Cartaz do filme “Everything Everywhere All At Once”	22
Quadro 1 –	Material coletado	25
Quadro 2 –	Tríade estratégica da A24	31

RESUMO

Neste estudo, observam-se os mecanismos administrativos que construíram o sucesso da produtora cinematográfica A24. Para tal, foram manuseadas diversas referências, todas advindas das teorias sobre diferenciação organizacional e vantagem competitiva. Esta pesquisa encaixa-se na modalidade qualitativa, e serve para analisar de qual forma a A24 construiu sua vantagem competitiva. Com suas produções disruptivas, autorais e de baixo orçamento, a empresa diverge com a tradição da indústria cinematográfica. Para análise de conteúdo, coletou-se dados por meio de fontes secundárias (relatórios setoriais, matérias jornalísticas e dados entre 2019-2024). Nos resultados, percebe-se que a A24, com sua criatividade, identidade e autoria, foi capaz de gerar um valor econômico notável. Dentre seus destaques, temos o reconhecimento no setor, desempenho elevado nas vendas em bilheterias e adaptabilidade em meio a crises, a exemplo da pandemia da Covid-19. Dessa forma, entende-se que a aliança entre a diferenciação e a adaptação é essencial para garantir uma vantagem competitiva no setor cinematográfico. Em conclusão, percebe-se que a junção destes métodos colabora com a criação de novas estratégias para futuras gestões.

Palavras-chave: estratégia; diferenciação; vantagem competitiva; indústria cinematográfica; A24.

ABSTRACT

This study examines the administrative mechanisms that built the success of the film production company A24. To this end, several references were used, all derived from theories of organizational differentiation and competitive advantage. This research falls within the qualitative modality and serves to analyze how A24 built its competitive advantage. With its disruptive, authorial, and low-budget productions, the company diverges from the tradition of the film industry. For content analysis, data was collected through secondary sources (industry reports, news articles, and data from 2019 to 2024). The results demonstrate that A24, with its creativity, identity, and authorship, has been able to generate remarkable economic value. Among its highlights are industry recognition, strong box office performance, and adaptability amid crises, such as the COVID-19 pandemic. Thus, it is understood that the alliance between differentiation and adaptation is essential to ensuring a competitive advantage in the film industry. In conclusion, it is clear that combining these methods contributes to the creation of new strategies for future management.

Keywords: strategy; differentiation; competitive advantage; film industry; A24.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	OBJETIVO DO ESTUDO.....	11
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.3	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA.....	13
2.2	INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA: DADOS SETORIAIS E ESTRATÉGIAS DE RESISTÊNCIA.....	15
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	17
3.1	PESQUISA QUALITATIVA: ESTUDO DE CASO.....	17
3.2	O CASO ESTUDADO: A24.....	18
3.3	A COLETA DE DADOS.....	20
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	24
4	ANÁLISES E RESULTADOS.....	26
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
	REFERÊNCIAS.....	33
	APÊNDICE A - DECLARAÇÃO DE USO DE IA.....	36

1 INTRODUÇÃO

O contexto do mercado atual condiciona as empresas à busca ininterrupta ao desenvolvimento e obtenção de características que as destaquem das demais. A formulação de estratégias e planos de diferenciação são essenciais para obtenção de vantagem competitiva entre as demais concorrentes. Na literatura de Mintzberg et al. (2007, p.27), a estratégia é “uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização, por suas intenções e/ou por suas ações. Na verdade, quando falamos sobre estratégia neste contexto, entramos na esfera da mente coletiva – pessoas unidas por pensamento e/ou comportamento comum.”

Assim, são essas intenções, ações e perspectivas compartilhadas que, quando bem executadas, garantem uma vantagem competitiva para a organização. Para Barney e Hesterly (2007, p.10) “uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que empresas rivais.” Dessa forma, temos que a vantagem competitiva das organizações é mensurada por seu respectivo valor econômico. Em sequência, ainda em conformidade com Barney e Hesterly (2007, p.10) entendemos que “valor econômico é simplesmente a diferença entre os benefícios percebidos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços.” Conclui-se, então, que a vantagem competitiva das empresas se estabelece pela diferença entre o valor econômico dela com suas concorrentes diretas.

No âmbito cinematográfico, a vantagem competitiva também é necessária para as grandes produtoras e organizações, e faz com que o destaque entre as concorrentes seja um alicerce para que as atuantes no ramo do audiovisual prosperem. Em um cenário pandêmico, o ramo enfrentava as consequências que uma crise mundial pode causar na forma de fazer negócios. Segundo a Associação Brasileira das Empresas Exibidoras Cinematográficas Operadoras de Multiplex (Abraplex), “o lançamento de títulos brasileiros caiu de 169 em 2019, para 59 em 2020 (queda de 65%); já o número de lançamentos estrangeiros caiu de 283 em 2019, para 115 em 2020 (queda de 59%)”. Reformulando por completo os hábitos de consumo da sociedade, a situação mundial impôs com urgência a adaptação e a criação de mecanismos de inovação da indústria.

Esta pesquisa destaca a empresa e distribuidora A24, que, com sua originalidade e personalidade singular, firmou seu espaço no mercado

cinematográfico. Fundada em meados de 2010, a A24 ganha destaque pelo investimento e credibilidade concedida a filmes que, pela maioria das produtoras, não teriam sua elaboração aprovada. Sendo essa uma de suas estratégias de negócio, a empresa vem colecionando vitórias, e, em sua primeira produção, intitulada de *Moonlight*, a A24 garantiu seu primeiro Oscar, em 2017. Segundo matéria do Estado de Minas (2023), *Moonlight* é o longa de menor orçamento da história a levar o prêmio na categoria indicada, com uma produção de US\$1,5 milhão. Desta forma, é evidente a importância que uma boa formulação estratégica tem para a indústria criativa. A A24 merece, por todos estes fatores, análises que busquem compreender os mecanismos que a levaram ao sucesso inconfundível.

Este estudo nasce com o intuito principal de evidenciar quais conceitos da administração, quando articulados, podem justificar casos bem-sucedidos no mundo organizacional. Dentre as diversas áreas atuantes no mercado, essa pesquisa irá desenvolver e compreender o funcionamento que engloba a indústria cinematográfica. Além desse desenvolvimento, o trabalho irá relacionar as bases teóricas do campo da administração com o caso de sucesso da produtora e distribuidora de filmes A24, que é atuante no campo audiovisual e, embora possua menos de duas décadas de existência, já é referência no modo de conduzir seu negócio.

A presente análise baseia-se em segmentos, tais como a identificação e estudo dos conceitos administrativos para obtenção de destaque organizacional. Os fundamentos teóricos abordados principais serão os que tratam de marketing, diferenciação e construção de vantagem competitiva. Estes fundamentos serão refletidos, em específico, no ramo cinematográfico. Em segundo plano, este desenvolvimento textual busca entender o funcionamento da área corporativa do segmento audiovisual, desvendando suas particularidades e características que interferem na elaboração de estratégias gerenciais, compreendendo assim as peculiaridades e necessidades da indústria criativa. Em terceiro plano, este trabalho irá analisar, de maneira crítica, a trajetória da produtora e distribuidora de filmes A24, conectando suas atitudes organizacionais com os princípios teóricos utilizados para produção do presente estudo. A pesquisa justifica-se pela relevância da organização selecionada, que, abarcando as esferas sociais e gerenciais, contribui significativamente na forma de fazer cinema e conduzir organizações.

1.1 OBJETIVO DO ESTUDO

Adentrando na problemática deste estudo, desenvolve-se o seguinte objetivo geral: analisar as estratégias administrativas e de diferenciação aplicadas pela produtora A24. Assim, o estudo nasce com o intuito de relacionar o caso bem-sucedido da produtora com conceitos de administração, tais como estratégia de marketing, diferenciação e vantagem competitiva.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Aprimorando o objetivo geral, temos os seguintes objetivos específicos:

- Descrever a trajetória da organização, sua identidade no ramo escolhido e forma de administrar a marca.
- Identificar as estratégias de diferenciação aplicadas pela produtora A24;
- Apontar como a vantagem competitiva desenvolvida pela A24 impacta os resultados produtivos da organização.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Para justificar o estudo, infere-se que a elaboração deste ponto de vista é contributiva para as análises que cercam os tópicos do ramo audiovisual e organizacional. Conforme abordado anteriormente, o estudo justifica-se pela originalidade que a organização trouxe em suas produções, tanto na forma de dirigir um negócio quanto na forma de produzir cinema. A escolha do tema se justifica pela relevância da organização, que abrange as esferas sociais e gerenciais, e pela contribuição percebida na forma de fazer cinema e conduzir organizações.

Desta maneira, a A24 impacta dois ambientes distintos, o criativo e o gerencial. Mais um elemento que argumenta a elaboração desta pesquisa é a individualidade temática que ela possui. Focando em um setor específico da indústria, a A24 diferencia-se das demais ao produzir obras disruptivas e não convencionais. A escolha da produtora enquanto objeto de estudo justifica-se pela expansão e diferenciação nela observada. Sua popularidade foi conquistada com celeridade, consolidando seu espaço no mercado em sua área de atuação.

Em sua singularidade, a A24 segue contrária ao modelo tradicional do mercado cinematográfico, apostando em filmes autorais que, por consequência, são menos comerciais que a parte majoritária. O resultado desta prática, que também justifica a elaboração do presente estudo, é notório: em 2017, a A24, com sua obra inaugural *Moonlight*, venceu o prêmio na categoria de Melhor Filme no Oscar de 2017. Mesmo utilizando o menor orçamento entre suas concorrentes, a produção possuía alta competitividade e saiu vitoriosa.

Para que seja possível visualizar como a trajetória da A24 foi trilhada, é preciso explorar os conceitos que direcionam nosso entendimento sobre vantagem competitiva e diferenciação nas organizações. São estes fundamentos abordados que oferecem os pilares necessários para analisar todo o cenário da pesquisa. No decorrer dos próximos capítulos, destrinchamos a forma que a produtora A24 tirou do papel os mecanismos administrativos e conquistou seu espaço na indústria cinematográfica.

No próximo capítulo, tem-se o referencial teórico responsável por fundamentar esta pesquisa. Serão explorados conceitos essenciais sobre a estratégia organizacional e vantagem competitiva, que são base para este estudo. Esse levantamento serve para, em seguida, analisar como a A24 utilizou destes conceitos na indústria cinematográfica, concretizando sua ascensão empresarial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão apresentadas as teorias que contemplam os temas pontuados para o desenvolvimento deste estudo, sendo eles:

- Teorias de estratégia e vantagem competitiva;
- Análise da Indústria cinematográfica, em contexto pré e pós-pandêmico;

Este referencial é essencial não só para contextualizar os tópicos teóricos do setor, mas também para trazer visões analíticas a fim de compreender como a A24 atua e transforma conceitos teóricos em práticas, com a finalidade de se tornar competitiva no setor criativo do mercado.

2.1 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

Em um contexto organizacional caracterizado por sua constante remodelação e alta competitividade, a adaptação e desenvolvimento de estratégias para conquistar destaque torna-se uma habilidade primordial para a longevidade da empresa. Considerando que Barney e Hesterly (2007, p.5) definem a estratégia de uma empresa como sua teoria de como obter vantagens competitivas, sendo uma boa estratégia aquela que realmente gera tais vantagens, é certo que este mecanismo precisa estar presente na criação e execução de teorias táticas, com a finalidade de proporcionar diferenciação no mercado. A diferenciação, segundo Barney e Hesterly (2007, p.146) “é uma estratégia de negócio por meio da qual as empresas buscam ganhar vantagem competitiva aumentando o valor percebido de seus produtos ou serviços em relação ao valor percebido dos produtos ou serviços de outras empresas”. Assim, ao elaborar táticas eficazes para alcance de diferenciação e destaque no negócio, as empresas se tornam competitivas, independente do setor que estiverem.

Dessa forma, a busca pela vantagem competitiva, que, conforme Barney e Hesterly (2007), é o núcleo da estratégia empresarial, concretiza-se no momento em que a organização desenvolve maior valor econômico que seus concorrentes. Este valor, ainda conforme os autores, é mensurado pela diferença entre os benefícios percebidos pelos clientes em seus produtos ou serviços e os custos totais envolvidos em sua produção e comercialização. Por isso, para que as teorias táticas

mencionadas anteriormente alcancem sua meta de diferenciação no mercado, elas devem ser concebidas e implementadas com o objetivo claro de ampliar essa percepção de valor. A geração desse valor superior, quando eficaz, é o que, em última instância, assegura o destaque competitivo e a longevidade almejada pela empresa no cenário dinâmico e constantemente reformulado das organizações atuais.

No âmbito criativo, especificamente falando do contexto que abrange o campo audiovisual, estes mecanismos possuem algumas particularidades. Se por um lado, a indústria tradicional do cinema carece de orçamentos em larga escala e segue um script de criação previsível, por outro, organizações como a A24 iniciam um novo capítulo para a história cinematográfica. No setor cinematográfico, onde tradição e inovação colidem, empresas que seguem a linha de atuação semelhante a A24 desafiam as condutas tradicionais.

Combinando originalidade, cuidado de marca e diligência operacional, a produtora A24 cria sua vantagem competitiva baseada na diferenciação e prova que é possível destacar-se em setores onde um pequeno número de empresas domina o sistema. Essa estratégia alinha-se ao conceito de Barney e Hesterly (2007, p. 139), que, para eles, a diferenciação de produto reduz a rivalidade competitiva ao criar nichos únicos, como o cinema autoral propagado pela A24, além de minimizar ameaças de substitutos ao tornar suas obras mais atraentes que alternativas massificadas.

De acordo com matéria publicada pela revista estadunidense Forbes, a produtora foi contemplada com um investimento de US\$75 milhões feito pela Thrive Capital, empresa fundada por Joshua Kushner. Aliado ao reforço dos investidores já existentes, o capital investido elevou a avaliação do estúdio A24 para US\$3,5 bilhões (Forbes, 2024). Tais aplicações são demonstrações claras da existência da vantagem competitiva, conforme definida pela teoria de Barney (2007). Com este aporte milionário, não apenas a teoria tática da empresa é validada, mas também sua habilidade em gerar valor econômico superior ao dos concorrentes, além do reconhecimento de sua eficácia pelo mercado. Assim, a A24 consolida os resultados da diferenciação percebida pelos clientes e investidores. O investimento da Thrive Capital representa um voto de confiança na capacidade produtiva da organização

Ainda conforme matéria publicada pela revista Forbes (2024), a avaliação financeira da A24 registrou um aumento de 40% em comparação à rodada de 2022, evoluindo de US\$2,5 bilhões para US\$3,5 bilhões. Tal progressão valida a sinergia

entre vantagem competitiva e resiliência organizacional em mercados dinâmicos, tendo possibilitado à A24 fortalecer sua capacidade de inovação, agora dispendo de mais recursos financeiros. Em um cenário de constantes mudanças, esse desempenho atesta que a criação de valor é o pilar indispensável para garantir competitividade e permanência no mercado. Dessa forma, ao transformar autenticidade e ousadia em estratégia, a empresa soube converter suas competências em ascensão econômica.

2.2 INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA: DADOS SETORIAIS E ESTRATÉGIAS DE RESISTÊNCIA

A indústria cinematográfica, aos poucos, recupera-se dos impactos da crise global, que influenciou significativamente não só os setores de mercado, mas também a maneira de consumo da sociedade. Mesmo assim, os números ainda são 15% menores em relação ao período pré-pandemia (2017-2019), o que nos leva a perceber que a recuperação das organizações após um contexto de crise requer tempo para ser concretizada. O ano pré-pandêmico foi histórico para o contexto da indústria criativa, e, segundo dados da companhia Variety (2000), 2019 registrou a maior arrecadação nas bilheteiras globais da história, que girou em torno de US\$ 42,5 bilhões, segundo apuração feita pela Comscore, divulgada pela companhia de mídia estadunidense. Além disso, ela informa também que o ano de 2020 obteve uma queda de 59% em relação ao ano antecedente.

Sendo assim, os instrumentos táticos saem do campo acadêmico e mostram-se essenciais para a sobrevivência e resiliência das indústrias, conforme dados anteriormente citados. A recuperação para tamanho acontecimento é lenta, e ainda não foi inteiramente realizada. Isso serve para indicar a necessidade do uso das estratégias, aliadas aos conceitos da vantagem competitiva, a fim de remodelar e reafirmar valor de uma organização, em um setor que foi repaginado por um contexto inesperado e incontrolável do ambiente externo, como o caso da Covid-19.

O impacto causado pela última crise global deixou vestígios em diversos setores, e o setor cinematográfico, em específico, teve que reformular suas estratégias por completo. De acordo com Melo (2010, p.278): “A noção de crise evoca a ideia de conflito, tensão, imprevisibilidade, incerteza e desequilíbrio. Aplicada à vida da empresa, pensamos naquelas situações inesperadas que fogem ao controle dos

administradores e sobre cujo desenvolvimento aceita-se que é de difícil apreensão.”

Percebe-se, desta maneira, que o ramo audiovisual busca a recuperação de seus números pré-pandêmicos, abatida pela situação inesperada e condicionada a buscar novas maneiras de conectar-se com o público. Segundo a Agência Nacional de Cinema (Ancine), o Brasil tem recuperado seu público, e, em 2024, o país tinha, em pleno funcionamento, cerca de 3.481 salas de cinema em vigor, em todos os 26 Estados do país e no Distrito Federal.

A quantidade de estabelecimentos em funcionalidade supera os valores de 2019, que contabilizaram cerca de 3.478 salas em atividade. Assim, a reestruturação demanda atualizações que estejam em conformidade com as teorias da vantagem competitiva, detalhadas por Barney e Hesterly, com o objetivo de restabelecer seu valor percebido pelo consumidor, adaptando-se aos novos comportamentos advindos da crise do vírus da Covid-19.

Para dar continuidade ao estudo, o próximo capítulo tratará sobre os Procedimentos Metodológicos. Nele, serão pontuados os mecanismos identificados e utilizados para que as estratégias de adaptação pela indústria do cinema fossem plenamente realizadas. A abordagem compreende a análise de dados que integram o setor, além de revisão bibliográfica sobre tópicos de gestão de crises e adaptação empresarial, conforme conceituado pelos estudiosos do ramo administrativo. O propósito da análise de dados consiste em entender de que maneira o setor tem reaproximado seus consumidores, levando em conta a reformulação de padrão de consumo gerada pela última crise global. Essas direções metodológicas servem para compreensão e análise do caso de sucesso da A24

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de destacar o trajeto elaborado para construir a pesquisa, a seção dos procedimentos metodológicos faz-se necessária. Segundo a literatura de Martins (2017, p.38), podemos definir a metodologia como a descrição dos passos que vamos dar e da forma como esses passos serão dados. Por isso, o objetivo desta seção gira em torno de descrever os mecanismos utilizados para que a pesquisa seja concretizada eficientemente.

3.1 PESQUISA QUALITATIVA: ESTUDO DE CASO

O método qualitativo faz-se presente na intenção de compreender e conceituar eventos que permeiam a nossa sociedade. De acordo com Yin (2011, p. 30) o que conduz a pesquisa qualitativa é o objetivo de explicar e analisar acontecimentos, por intermédio de conceitos existentes ou emergentes. Com essa definição, entende-se que a pesquisa qualitativa é o combustível para explorar e analisar diversas situações. Seguindo este método, é possível munir-se de conceitos teóricos e também daqueles que nascem durante a elaboração da pesquisa. Assim, este método concede uma interpretação diferenciada e múltipla da realidade proposta para tornar-se objeto de estudo.

O tipo de pesquisa utilizada para elaboração do texto será a explicativa que, segundo Rodrigues, W.C (2007, p.4), se dá ao “identificar fatores determinantes para a ocorrência dos fenômenos”. Além disso, o texto traz as causas e efeitos destas teorias na prática e, especificamente, na produtora e distribuidora de cinema A24.

O estudo de caso funciona como peça basilar para a pesquisa de modalidade qualitativa. Em especial, quando tentamos entender situações e a ocorrência de determinados eventos no contexto social. Segundo os conceitos de Yin, como método de pesquisa, “o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, políticos e relacionados” (Yin, p.4).

Essa adaptabilidade é o que diferencia este método, e é o fator que trouxe popularidade e alta utilização em meio às variadas áreas de estudo. Ainda em conformidade com Yin, “seja qual for o campo de interesse, a necessidade

diferenciada da pesquisa de estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos” (Yin, p.4). Então, por esses pontos, entende-se que os estudiosos optam por esta ferramenta, tanto para aprofundar-se em contextos como para observar singularidades que, em outros métodos, não seria possível.

A seguir, o texto encarrega-se de introduzir a organização escolhida para ser objeto de estudo nesta pesquisa. A organização A24 atua no ramo cinematográfico norte-americano e possui quase 15 anos de experiência na indústria.

3.2 O CASO ESTUDADO: A24

Nascida em meados de 2010, mais precisamente em Agosto de 2012, a produtora A24 carrega a fama de disruptiva em sua personalidade. Segundo Batista e Grzybowski (2023), a empresa foi batizada em referência a Autoestrada A24, localizada na Itália. Eles complementam, ainda, que a razão dessa escolha vem do Daniel Katz, fundador da marca, que passava pelo percurso italiano quando a criação da empresa foi cogitada.

Ainda conforme Batista e Grzybowski (2023), entende-se que a identidade visual da A24 foi desenvolvida estrategicamente. Inspirado na Era de Ouro de Hollywood, o logotipo consolidou-se como símbolo disruptivo da empresa, sendo utilizado até os dias atuais, em confronto ao mercado tradicional. Na figura 1, traz-se o logotipo desenvolvido:

Figura 1- Logotipo da A24



Fonte: GrandArmy (2023).

Apropriando-se de táticas de diferenciação, ela tornou-se singular na indústria do cinema com suas produções, que eram realizadas utilizando o mínimo de recurso

monetário. Apesar disso, os resultados contrastavam com o pouco orçamento, e trouxeram um alto impacto social com seu material cinematográfico.

No fluxo teórico de Batista e Grzybowski (2023), tem-se que a A24, além de priorizar a criação de longas autênticos com roteiros cativantes, foi capaz de identificar, captar e fidelizar seu público. Dessa forma, a produtora trazia uma opção diversificada para a indústria do cinema, financiando e dando espaço e liberdade criativa aos roteiristas. A soma destes fatores, então, resulta em um posicionamento de marca distinto e atrativo para os consumidores.

Com menos de 10 anos de idade, em 2017, a organização recebeu seu primeiro Oscar na categoria de melhor filme, com o longa-metragem *Moonlight*. A conquista deste prêmio, para o ramo cinematográfico, é o ápice de reconhecimento para suas produções, e é um marco que torna a ascensão da A24 incontestável.

Conforme publicação do *Estado de Minas*, a produtora A24 procura “ter como assinatura a produção de títulos que forneçam uma experiência imersiva para o espectador, com viradas de roteiro surpreendentes e fotografias marcantes”, o que resulta, além da conquista de um público fidelizado, em uma presença predominante nas premiações de cinema, incluindo indicações consecutivas ao Oscar desde 2015. (Estado de Minas, 2023).

A relevância consiste em destacar os conteúdos que abordam conceitos convergentes com o estudo, tais como os mecanismos de diferenciação da produtora, dados estatísticos sobre o mercado e marcos que acarretaram à empresa grande notoriedade.

Partindo pro setor financeiro, segundo a matéria do jornal britânico The Independent (2022) “Seu lançamento mais recente, *Everything Everywhere All at Once*”, obteve a melhor média de bilheteria por sala de qualquer filme desde *Homem-Aranha: Sem Volta para Casa* no fim de semana de estreia – quase US\$ 510.000 (£ 391.000) em apenas 10 cinemas. Para maior compreensão, a figura 2 traz o cartaz do filme *Everything Everywhere All at Once*:

Figura 2 - Cartaz do filme “*Everything Everywhere All At Once*”.



Fonte: Site oficial da A24 (2022)

O longa tornou-se o filme de maior audiência da história do site de filmes Letterboxd , superando *Parasita* em apenas três semanas de lançamento limitado. É notória, desta maneira, a dimensão que a organização conseguiu alcançar com sua forma particular de desenvolver produções visuais.

Diante do que foi apresentado, o estudo tem o propósito de analisar, baseando-se nos conceitos de estratégia e diferenciação, a trajetória organizacional da A24, que consolidou seu espaço no mercado. Dito isto, a próxima seção expõe o processo de coleta e análise das matérias utilizadas na produção desta investigação.

3.3 A COLETA DE DADOS

O material que compõe esta pesquisa foi coletado utilizando a aplicação qualitativa, atrelado ao estudo direcionado à organização A24. Para fundamentação teórica, o direcionamento da pesquisa foi baseado em teorias que continham em seu corpo textual as palavras-chave como: administração estratégica; vantagem competitiva; diferenciação. Além deste instrumento, foi aproveitado também o

conteúdo advindo de fontes jornalísticas e produções textuais confiáveis que abordam o assunto, como revistas e jornais tradicionais e canais de comunicação especializados. Para Gerhardt e Silveira (2009, p.56) “os dados a serem coletados são aqueles úteis para testar as hipóteses. Eles são determinados pelas variáveis e pelos indicadores. Podemos chamá-los de dados pertinentes.” Assim, requisitos como relevância, credibilidade e temporalidade foram indispensáveis para priorização e captura de conteúdo, para que o trajeto do estudo fosse percorrido de forma clara e coesa.

Em segundo plano, passamos para o fator de credibilidade. Assim, tem-se como regra a escolha de publicações com autoridade e maior confiabilidade. Esse quesito precisa abarcar todas as esferas do estudo, contemplando os nichos econômicos, cinematográficos e organizacionais. Por fim tratamos sobre a temporalidade que a pesquisa se insere. O estudo centraliza-se no espaço de tempo entre o nascimento da A24 (meados de 2010), até os dias atuais.

Ao final da coleta de material, encontramos o conteúdo apurado. A coleta foi feita em artigos, livros e matérias confiáveis disponibilizadas em sites eletrônicos. Como estratégia de busca, tem-se como principais fatores a semelhança com o tema e a credibilidade dos dados. Assim, foi dada prioridade máxima a autores consolidados e canais de comunicação verídicos. Descartando, desta maneira, as fontes de qualidade e origem duvidosa, que comprometem nos resultados finais da análise deste estudo.

Dito isto, a pesquisa conta com 4 matérias jornalísticas em seu corpo textual. Elas foram escolhidas seguindo os critérios supracitados, como credibilidade, relevância e periodicidade.

São elas: 1) a revista *Variety*, companhia de mídia dos Estados Unidos, que relatou a crise da Covid-19 no setor cinematográfico, oferecendo números para comparação no contexto global (2020 sofre queda de 59% em relação ao ano anterior); 2) o jornal online britânico, *The Independent*, ao divulgar os valores obtidos com o impacto do longa Tudo em Todo Lugar ao Mesmo Tempo (*Everything Everywhere All at Once*), que conquistou a média de US\$ 510.000 em apenas 10 cinemas; 3) o Estado de Minas, um dos jornais mais tradicionais do país, que evidenciou a conquista do Oscar com o longa *Moonlight*, mencionando seu baixo orçamento comparado aos demais concorrentes (US\$ 1,5 milhão); e 4) a *Forbes*, revista estadunidense consolidada no setor de negócios e economia, responsável por

detalhar o investimento de US\$ 75 milhões da *Thrive Capital* para a produtora A24, que a fez ser avaliada em US\$ 3,5 bilhões no mercado.

Saindo do âmbito jornalístico, contabilizam-se 3 fontes de material advindas de diferentes entidades. A primeira é a Associação Brasileira das Empresas Exibidoras Cinematográficas Operadoras de Multiplex (ABRAPLEX). Ela é responsável por representar as principais redes de cinema do Brasil, tais como a Cinemark e a Cinépolis. Obtemos, por meio de consulta em seu site, os dados relacionados ao cenário pandêmico. Na consulta, temos a informação sobre a diminuição dos lançamentos cinematográficos de 2020. Ao comparar com o ano pré-pandêmico, os títulos brasileiros sofreram uma queda de 65% (169 lançamentos em 2019; 59 em 2020); e os estrangeiros uma queda de 59% (283 lançamentos em 2019; 115 em 2020)

Ainda na esfera brasileira, temos os dados fornecidos pela Agência Nacional de Cinema. De acordo com a (Ancine), o Brasil registrou, em 2024, um marco para a recuperação da crise da Covid-19. Em todos os estados do país e no Distrito Federal, o Brasil possui em torno de 3.481 salas de cinema em funcionamento.

Por fim, abarcando as fontes estrangeiras, foram coletadas informações da *Gower Street Analytics*. Essa empresa é de origem inglesa, sediada na Inglaterra. Desde sua fundação, a especialização da *Gower Street Analytics* é direcionada às análises de previsão para o setor cinematográfico. Nos dados coletados pela organização, temos a estimativa de que a bilheteria global alcançou, em 2023, US\$33,9 bilhões de lucro, apresentando acréscimo de 30%, ao comparar com o lucro de 2022 (Gower Street Analytics, 2024). Esses dados nos possibilitam identificar, em valores reais, como a indústria tem retomado as rédeas após o momento de crise mundial.

Para tornar o conteúdo mais visual, o quadro a seguir propõe uma visão mais organizada do material coletado (Quadro 1).

Quadro 1- Material coletado

Ano	Veículo	Manchete da Matéria	Conteúdo Citado
2020	Associação Brasileira das Empresas Exibidoras Cinematográficas Operadoras de Multiplex (Abraplex)	Dados do setor 2020	“o lançamento de títulos brasileiros caiu de 169 em 2019, para 59 em 2020 (queda de 65%); já o número de lançamentos estrangeiros caiu de 283 em 2019, para 115 em 2020 (queda de 59%)”
2020	Variety	Bilheteria global atinge novo recorde em 2019 com US\$ 42,5 bilhões	“2019 registrou a maior arrecadação nas bilheterias globais da história, que girou em torno de US\$ 42,5 bilhões, segundo apuração feita pela Comscore, divulgada pela companhia de mídia estadunidense”
2020	The Independent	Quem é a A24 – a empresa por trás de Uncut Gems, Euphoria e Hereditary?	“Seu lançamento mais recente, "Everything Everywhere All at Once", obteve a melhor média de bilheteria por sala de qualquer filme desde Homem-Aranha: Sem Volta para Casa no fim de semana de estreia – quase US\$ 510.000 (£ 391.000) em apenas 10 cinemas.”
2023	Estado de Minas	Conheça a A24, produtora que dominou o Oscar de 2023	“Conforme publicação do Estado de Minas, a produtora A24 procura “ter como assinatura a produção de títulos que forneçam uma experiência imersiva para o espectador, com viradas de roteiro surpreendentes e fotografias marcantes””
2023	Estado de Minas	Conheça a A24, produtora que dominou o Oscar de 2023	“Segundo matéria do Estado de Minas (2023), Moonlight é o longa de menor orçamento da história a levar o prêmio na categoria indicada, com uma produção de US\$1,5 milhão.”
2024	Agência Nacional de Cinema (Ancine)	Número recorde de salas de cinema no Brasil	“Segundo a Agência Nacional de Cinema (Ancine), o Brasil tem recuperado seu público, e, em 2024, o país tinha, em pleno funcionamento, cerca de 3.481 salas de cinema em

			vigor, em todos os 26 Estados do país e no Distrito Federal.”
2024	Gower Street Analytics	A Gower Street Analytics estima que a bilheteria global em 2023 atingirá US\$ 33,9 bilhões	“Segundo a Gower Street Analytics, empresa de tecnologia cinematográfica que utiliza dados e análises para contribuir com a indústria do audiovisual, é estimado que a bilheteria global, em 2023, atingiu o valor de US\$33,9 bilhões de faturamento, representando um acréscimo de 30% em comparação aos ganhos de 2022 “
2024	Forbes	Estúdio de Cinema A24 Avaliado em US\$ 3,5 Bilhões Após Rodada de Financiamento Liderada pela Thrive Capital — O Mais Recente Sucesso da Empresa	“ A produtora foi contemplada com um investimento de US\$75 milhões feito pela Thrive Capital, empresa fundada por Joshua Kushner. Aliado ao reforço dos investidores já existentes, o capital investido elevou a avaliação do estúdio A24 para US\$3,5 bilhões”

Fonte: Elaboração Própria

Em sequência, o estudo segue para os procedimentos de análise de conteúdo. A seção a seguir é responsável por expor as etapas necessárias para que este processamento de dados fosse feito corretamente.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE CONTEÚDO

Para a concretização do estudo, é preciso escolher a maneira mais adequada para processar eficazmente os dados coletados. Sabendo isso, foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo. Nesta modalidade, obedecemos a um ciclo, que, segundo Bardin (2011), é composto por três etapas: a pré-análise: a exploração do material; o tratamento dos resultados.

Em primeiro plano, Bardin entende que: “esta primeira fase possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação final (Bardin, 2011 p.125) Então, ao tratar da pré-análise, e respeitando o ciclo necessário para sua elaboração, seguiu-se o seguinte protocolo: seleção de fontes (escolha de matérias jornalísticas confiáveis, dados disponibilizados por entidades especializadas); aprofundamento no material (leitura e assimilação com os objetivos do estudo); e tratamento dos resultados (levantamento de hipóteses).

Em segundo plano, parte-se para a etapa de exploração de material. Sob o olhar de Bardin, essa etapa “consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas” (Bardin, 2011 p.131). Para tal, foi-se formulado o quadro encontrado na seção 3.3. Com o fim de codificar e decompor o material coletado, todas as coletas foram categorizadas, e nelas, estão em destaque o veículo que o material foi encontrado; a Manchete da matéria que foi publicada; o ano de lançamento da matéria; e por fim, o conteúdo selecionado das publicações, para complementar a análise deste trabalho. Desta forma, respeita-se o protocolo de codificação proposto por Bardin.

Em sequência, passamos para a terceira etapa da análise, conhecida como o tratamento dos resultados. Entende-se que: “o analista, tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações dos propósitos previstos - ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas” (Bardin, 2011 p.131). Para um melhor detalhamento, compreende-se a necessidade de uma seção dedicada à esta fase, a fim de destrinchar corretamente o que foi coletado durante a elaboração do trabalho.

Após o exposto, podemos prosseguir para o capítulo de análise de conteúdo. Ela é o espaço reservado à interpretação e possíveis retoques das hipóteses que foram propostas durante todo este percurso textual. Mesclando fontes setoriais dados financeiros e conteúdos jornalísticos, esta seção relacionará os fatos com os pilares teóricos de Barney e Hesterly (2007) sobre vantagem competitiva, demonstrando como a produtora transformou sua marca.

4 ANÁLISES E RESULTADOS

O objetivo desta seção de análise, a princípio, é de relacionar dados da A24 com todo o embasamento teórico visto anteriormente, que nos apresentou variados conceitos, tais como vantagem competitiva e estratégia. Assim, coletamos informações sobre o setor financeiro, momentos de destaque empresarial, além de matérias jornalísticas confiáveis. Por fim, ocorre a reflexão de todo este ambiente no cenário pós-pandêmico da indústria, notada por sua alteração abrupta no modo de consumo do público. Com essa aliança, é possível construir reflexões direcionadas à construção da competitividade e identidade da produtora.

Atendendo aos objetivos específicos presentes na seção 1.2 desta pesquisa, é preciso identificar as estratégias de diferenciação aplicadas pela produtora A24. Ao iniciar a pesquisa, parte-se do fato que a A24 possui uma estratégia de negócio que a destaca das demais. Os frutos dessa estratégia são claros, e conforme publicação do Estado de Minas, (2023) a produtora A24 procura:

(...) ter como assinatura a produção de títulos que forneçam uma experiência imersiva para o espectador, com viradas de roteiro surpreendentes e fotografias marcantes.

A funcionalidade deste modo de operar é concretizada, e alinha-se com as teorias de Barney e Hesterly (2007), onde a estratégia de uma empresa é definida como a forma de obter vantagens competitivas.

Conectado a isso, é possível perceber sua identidade no ramo escolhido e forma de administrar a marca, previstas também na seção de objetivos específicos deste estudo. Essas vantagens competitivas, mencionadas anteriormente, são percebidas e postas em prática, já que, segundo matéria do Estado de Minas (2023):

(...) *Moonlight* é o longa de menor orçamento da história a levar o prêmio na categoria indicada, com uma produção de US\$1,5 milhão.

Entende-se assim que a estratégia e diferenciação, quando bem aplicadas, podem superar as vantagens econômicas dos demais concorrentes.

A A24 transformou restrições orçamentárias em alternativas criativas. Ao elaborar suas produções com baixo orçamento e alta diferenciação, a marca não só manteu mas também progrediu suas produções e teve sua vantagem competitiva ampliada durante a crise financeira. O resultado aparece nos números, a exemplo de seus marcos históricos, mesmo quando o contexto cinematográfico registrava perdas de espaço no mercado. A crise reafirmou seu método e a diferenciação foi capaz de superar recursos monetários e gerar alternativas de ascensão.

Os frutos de todo o mecanismo de diferenciação da A24 são constantes. O valor percebido por ela se faz presente em sua trajetória, e, conforme a revista Forbes (2025):

(...) “A produtora foi contemplada com um investimento de US\$75 milhões feito pela Thrive Capital, empresa fundada por Joshua Kushner. Aliado ao reforço dos investidores já existentes, o capital investido elevou a avaliação do estúdio A24 para US\$3,5 bilhões.

Assim sendo, verifica-se que, ao investir e direcionar sua estratégia em desenvolver e elaborar um fator que as diferencie das demais, a organização potencializa sua probabilidade de gerar valor econômico com o produto/serviço.

Este investimento nos leva a enxergar, de maneira clara, a materialização do pensamento de Barney e Hersterly (2007), que entendiam que as empresas procuram sua vantagem competitiva ao aumentar o valor percebido de seus produtos ou serviços, comparado ao valor percebido das demais concorrentes. Sem a construção do valor percebido, a A24 não seria reconhecida por seus investidores, o que poderia dificultar sua vantagem competitiva no mercado. E assim, apontamos como a vantagem competitiva desenvolvida pela A24 impacta os resultados produtivos da organização, que contempla um dos objetivos específicos a serem destrinchados neste estudo. Em meio ao cenário competitivo afetado pela última crise, que, conforme Melo (2010) aplica, são as situações inesperadas que fogem ao controle dos administradores, é necessário manusear bem os instrumentos de diferenciação de produto.

No cenário brasileiro, a Abraplex (2020) deixou registrado dados que refletem a crise da covid-19. Segundo os registros, temos que “o lançamento de títulos

brasileiros caiu de 169 em 2019, para 59 em 2020 (queda de 65%); já o número de lançamentos estrangeiros caiu de 283 em 2019, para 115 em 2020 (queda de 59%)”.

Ainda em esfera nacional, temos a divulgação da Ancine, que trata o seguinte: “Segundo a Agência Nacional de Cinema (Ancine), o Brasil tem recuperado seu público, e, em 2024, o país tinha, em pleno funcionamento, cerca de 3.481 salas de cinema em vigor, em todos os 26 Estados do país e no Distrito Federal.”

Em face das consequências da pandemia no cinema, com quedas abruptas nas esferas nacionais e globais, a reestruturação da indústria é reflexo das estratégias presentes no mecanismo da A24. Em um ambiente incerto, criatividade e posição de marca disruptiva, tais como a da produtora A24, tornam-se bases para a sobrevivência no setor e adaptação ao novo contexto do cinema pós-pandemia. De forma lenta e gradativa, entende-se que o setor cinematográfico combate de forma perseverante a recuperação do espaço perdido devido ao cenário de imprevisibilidade generalizada.

Diante de um cenário marcado pelas sequelas da última grande crise mundial e pela presença de concorrentes já consolidados no mercado, a A24 aposta em uma estratégia de diferenciação para se destacar no setor. O conceito pontuado por Barney e Hesterly (2007), que traz a diferenciação de produto como alternativa para diminuição da rivalidade competitiva, se torna visível na matéria redigida pela *The Independent*:

(...) “Seu lançamento mais recente, *“Everything Everywhere All at Once”*, obteve a melhor média de bilheteria por sala de qualquer filme desde *Homem-Aranha: Sem Volta para Casa* no fim de semana de estreia – quase US\$ 510.000 (£ 391.000) em apenas 10 cinemas.”

Desta maneira, ela converge com o conceito desmembrado por Melo (2010), e confirma que o bom manuseamento de diferenciação de produto torna os momentos de crise e inserção em cenários de alta imprevisão situações passíveis de superação.

Para analisar e confirmar a superação em momentos de imprevisibilidade, temos os dados da Gower Street Analytics (2024):

(...) “Segundo a Gower Street Analytics, empresa de tecnologia cinematográfica que utiliza dados e análises para contribuir com a indústria do audiovisual, é estimado que a bilheteria global, em 2023, atingiu o valor

de US\$33,9 bilhões de faturamento, representando um acréscimo de 30% em comparação aos ganhos de 2022 “.

Esses dados servem para atestar tanto a reestruturação do setor diante da pandemia, quanto a serventia do molde organizacional implementado pela produtora.

Quando a A24 utiliza de sua estratégia de diferenciação e se torna capaz de superar momentos de crise, ela performa o que a vantagem competitiva enxerga como fundamental. Suas raízes cresceram em princípios que prezam pela autenticidade e adaptação ao cenário inserido, e os frutos desta combinação são o destaque e a ascensão no mercado cinematográfico atual.

Após a análise de conteúdo devidamente exposta, nossa próxima seção contempla as considerações finais que este estudo proporcionou. O quadro 2 resume as estratégias adotadas pela A24 em três setores: diferenciação, identidade visual e gestão com baixo orçamento. Mostramos, então, o resultado da implementação destes mecanismos na prática:

Quadro 2- Tríade Estratégica da A24

Estratégia	Resultado
Diferenciação	Melhor média por sala (US\$510 mil) por Everything Everywhere...
Identidade de Marca	Identidade visual única e disruptiva, em colaboração com GrandArmy
Gestão com baixo orçamento	Moonlight, longa de menor orçamento entre a concorrência (US\$1,5 mi), ganha Oscar de Melhor Filme.

Fonte: Elaboração própria.

Cada bloco demonstra a relação da implementação e o resultado do direcionamento organizacional da A24. A diferenciação por meio de roteiros autorais, a união com marcas criativas como a GrandArmy, e a junção dos baixos orçamentos com grande percepção de valor acarretou em marcos históricos, reconhecimento no setor financeiro e consolidação da marca em seu segmento. Esta junção, além de confirmar os princípios de Barney e Hesterly (2007), registra a reformulação do setor cinematográfico pós-pandemia. A criatividade supera a falta de recursos e a imprevisibilidade do ambiente, e torna-se instrumento essencial de adaptação para a empresa.

Após a análise de conteúdo devidamente exposta, nossa próxima seção contempla as considerações finais que este estudo proporcionou. Nela, retoma-se os objetivos estabelecidos na seção 1.2, além de compilar as contribuições e considerações deste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na presente seção, além de elaborar nossas considerações finais com o estudo desenvolvido, também relembramos os tópicos mais importantes expostos ao decorrer do trabalho, a fim de evidenciar os resultados adquiridos. A criação desta pesquisa motiva-se em investigar, por meio de teorias da estratégia organizacional, os mecanismos de diferenciação e desenvolvimento de vantagem competitiva utilizadas pela produtora cinematográfica A24, que é respeitada e construiu seu perfil por meio de sua conduta inovadora dentro do setor audiovisual.

É possível analisar ao longo deste estudo que a produtora estabeleceu seu espaço no setor a qual atua por meio de mecanismos de diferenciação, ao decidir elaborar produções autorais com fortes características visuais e de enredo, mesmo quando realizadas possuindo pouco orçamento.

Assim, essa decisão de conduta a transformou na potência que é hoje, obstinada a manter seus traços de autenticidade, para assim, receber a fidelidade de um nicho específico de consumidores. Esses fatores, alinhados e reforçados, desenvolvem sua vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Os fundamentos teóricos abordados durante o trabalho, como aqueles presentes na seção 2.1 desta pesquisa, elaborados pelos autores Barney e Hesterly (2007), nos faz relacionar e entender de que maneira a produtora manuseou os instrumentos de diferenciação, para que no fim, o valor percebido por ela ganhasse destaque entre os demais atuantes no ramo do audiovisual.

Até mesmo em contextos de crise, como exemplificado pelos obstáculos dispostos diante da pandemia da Covid-19, eventualidade que impôs uma reformulação imediata em todo o mercado, pontuada na seção 2.2 deste trabalho, a A24 manteve sua ascensão e progressão ativas. Mesmo com a crise, a organização alcançou prêmios de reconhecimento global e investimentos de grandes atuantes da esfera negocial. São essas demonstrações que atestam a importância de um mecanismo estratégico eficiente, que faz com que a resiliência e prosperidade de uma empresa sejam conquistadas.

Entendendo a pluralidade e alcance que o estudo da administração possui, percebe-se a relevância que ela é apta a gerar com suas fundamentações estratégicas, até mesmo em segmentações criativas, tal como o caso da A24, que está inserida dentro do setor cinematográfico. Quebra-se a ideia de restrição e

constrói-se novas propostas que não aquelas tradicionalmente seguidas pelas demais corporações, tornando os conceitos administrativos fundamentais para quem pretende destacar-se em setores enrijecidos.

Finaliza-se a linha de raciocínio, então, com a noção de que os resultados obtidos pela A24 são frutos de suas escolhas bem concebidas e posicionamentos eficazes. Para além disso, elas são os pilares responsáveis pela construção de seu legado consolidado na indústria cinematográfica. São essas escolhas e posicionamentos que, ao serem desenvolvidas em torno dos princípios de diferenciação, estratégia de marketing e obtenção de valor, tornam-se referência e exemplo para as demais organizações que pretendem seguir este caminho, construindo uma imagem de marca e um valor percebido por meio de métodos efetivos e satisfatórios.

Em proposta para pesquisas futuras, sugere-se que seja feita a comparação da A24 com outras produtoras. Tanto as independentes quanto as tradicionais, é relevante conferir suas convergências e divergências administrativas, e explicitar ainda mais os fatores que geram sucesso nas organizações disruptivas. Em uma outra sugestão, é de extrema importância entender também o lado do consumidor da indústria cinematográfica, com estudos que verifiquem quais são os principais pontos que norteiam o público ao optar por consumir determinado produto de segmento criativo. Com essas ideias, os próximos estudos possuem perfil admissível para analisar e expor os impactos da estratégia de diferenciação no ambiente corporativo, e assim gerar maiores discussões, debates e conclusões em torno da indústria criativa.

REFERÊNCIAS

- ABRAPLEX. **Dados do setor 2020**. In: ABRAPLEX. Abraplex, 2020. Disponível em: <https://www.abraplex.com.br/dados-do-setor/2020>. Acesso em: 30 jul. 2025.
- ANCINE (AGÊNCIA NACIONAL DO CINEMA). **Número recorde de salas de cinema no Brasil**. In: BRASIL. *Portal Gov.br*. Brasília: Governo Federal, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/ancine/pt-br/assuntos/noticias/numero-recorde-de-salas-de-cinema-no-brasil>. Acesso em: 5 ago. 2024.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARNEY, Jay B; HESTERLY, William, **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Education, 2007. 344 páginas.
- BATISTA, Guilherme; GRZYBOWSKI, Luis. **Cinema, comunicação e identidade: como a A24 se tornou influente no mercado independente e mainstream de cinema**. 2023. 32 f. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2023. Documento eletrônico.
- EVERYTHING EVERYWHERE ALL AT ONCE (*Tudo em Todo o Lugar ao Mesmo Tempo*). Direção: Daniel Kwan e Daniel Scheinert. Produção: **A24**, IAC Films, Gozie AGBO, 2022. Disponível em: <https://a24films.com/films/everything-everywhere-all-at-once>. Acesso em: 5 ago. 2025.
- GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Editora UFRGS, 1º edição, (2009).
- GOWER STREET ANALYTICS. **A Gower Street Analytics estima que a bilheteria global em 2023 atingirá US\$ 33,9 bilhões**. In: **Gower Street Analytics, 2024**. Disponível em: <https://gower.st/articles/gower-street-analytics-estimates-2023-global-box-office-hit-33-9-billion/>. Acesso em: 30 jul. 2025.
- GRANDARMY. **A24**. Nova Iorque: GrandArmy,2023. Disponível em: <https://www.grandarmy.com/projects/a24> . Acesso em: 5 ago. 2025.

MARTINS, J. **Metodologia da pesquisa científica**. [S. l.: s. n.], 2017.

MATINA, G. ESTADO DE MINAS. Conheça a A24, produtora que dominou o Oscar de 2023. In: ESTADO DE MINAS. **Estado de Minas**. Belo Horizonte: Estado de Minas, 2023. Disponível em:

https://www.em.com.br/app/noticia/cultura/2023/03/14/interna_cultura,1468581/conheca-a-a24-produtora-que-dominou-o-oscar-de-2023.shtml. Acesso em: 30 jul. 2025.

MELO, Luiz Roberto Dias de. **Comunicação empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil S.a., 2010. 360 páginas.

MICHALLON, Clémence. Quem é a A24 – a empresa por trás de Uncut Gems, Euphoria e Hereditary? In: **The Independent**. Londres: The Independent, 2022. Disponível em: <https://www.independent.co.uk/arts-entertainment/films/features/a24-who-are-everything-everywhere-all-at-once-b2047436.html>. Acesso em: 30 jul. 2025.

MINTZBERG, Henry. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Artmed, 2007. 485 páginas.

MURRAY, Conor. Estúdio de Cinema A24 Avaliado em US\$ 3,5 Bilhões Após Rodada de Financiamento Liderada pela Thrive Capital — O Mais Recente Sucesso da Empresa. In: **FORBES**. Nova Iorque: Forbes Media, 2024. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/conormurray/2024/06/26/film-studio-a24-valued-at-35-billion-after-thrive-capital-led-funding-round-the-companys-latest-success/>. Acesso em: 07 ago. 2025.

RODRIGUES, William Costa et al. **Metodologia científica**. Faetec/IST. Paracambi, v. 2, 2007.

RUBIN, R. U.S. Bilheteria global atinge novo recorde em 2019 com US\$ 42,5 bilhões. **Variety**, 13 jan. 2021. Disponível em: <https://variety.com/2020/film/box-office/box-office-us-misses-record-disney-dominates-1203453752/>

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução: Daniel Bueno. Revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2016. E-book.

APÊNDICE A- DECLARAÇÃO DE USO DE IA

Declaro que, durante o desenvolvimento deste trabalho, a seguinte ferramenta de inteligência artificial foi utilizada: Deep Seek

A utilização de ferramentas de inteligência artificial foi exclusivamente para os propósitos abaixo declarados:

- a) Revisão de linguagem;
- b) Coerência textual;
- c) Sugestões metodológicas.

Todos os dados foram coletados de fontes confiáveis, e estão em conformidade com as referências expostas na última seção deste TCC.

O uso das ferramentas de IA ocorreu de forma ética, e não incluiu a fabricação de dados, plágio e outras utilidades que comprometam o estudo.