

MARGOT FILMES: CASO PARA ENSINO

FLAVIO BASTA¹
DIMÁRIA SILVA E MEIRELLES²

RESUMO:

Este caso de ensino apresenta a trajetória da empresa do segmento audiovisual Margot Filmes a partir de sua idealização, em 1995, até 2020, evidenciando os principais dilemas organizacionais, relacionados ao processo estratégico de criação, configuração e apropriação de valor. Como instrumento de ensino, o caso foi elaborado para apoiar reflexões sobre empreendedorismo e gestão de negócios. Como objetivo secundário, o caso oferece aos leitores uma abordagem sobre ferramentas para formatação do negócio, desenvolvimento e validação de ideias, inspiradas nos ensinamentos sobre Startups Enxutas (Lean Startups), Modelo de Negócios, Capacidades Dinâmicas, Sucessão Corporativa, Estratégia e Governança corporativa.

Palavras-chave: *Startup* enxuta. Modelo de negócios. Estratégia. Audiovisual. Sucessão familiar.

ABSTRACT

This teaching case presents the trajectory of the audiovisual company Margot Films, from its idealization, in 1995 until 2020, showing the main organizational dilemmas, related to the strategic process of value creation, configuration and appropriation. As a teaching tool, the case was designed to support reflections on entrepreneurship and business management. As a secondary objective, the case offers to the readers an approach on tools for business formatting, development and validation of ideas, inspired by the methodologies on Lean Startups, Business Model, Dynamic Capabilities, Corporate Succession, Strategy and Corporate Governance.

Keywords: Lean startup. Business model. Strategy. Audio-visual. Family succession.

¹ Doutorando em administração na Universidade Presbiteriana Mackenzie, Mestre em Sistemas de Gestão (UFF), especialista em Marketing (UFF) e em Comunicação Empresarial (ESPM). Atualmente é professor da Escola Superior de Administração e Gestão Strong (EAGS). Contato: flaviobasta@gmail.com

² Mestre e Doutora em Economia da Indústria e da Tecnologia (UFRJ). Atualmente é Professora Adjunta da Universidade Presbiteriana Mackenzie, vinculada ao programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas; Coordenadora do Grupo de Pesquisa GETCOS - Gestão, Tecnologia e Competência em Serviços; Membro da REDLAS (Rede Latino Americana de Pesquisa em Serviços). Contato: dmeirelles@gmail.com

INTRODUÇÃO

Por audiovisual entende-se qualquer comunicação, mensagem, recurso, material, etc. que se destina a, ou busca estimular os sentidos da audição e da visão simultaneamente. Hagemeyer (2012) aponta que as relações entre a produção de conhecimento e os registros audiovisuais são variadas. O autor mostra ainda que uma série de produtos culturais se enquadra no conceito – audiovisual – sendo eles: cinema, animação, vídeos, games, clipes etc.

No Brasil, o cinema se inicia logo após sua criação pelos irmãos Lumière, em 1895, na França, ainda com o cinema mudo. Após a Primeira Guerra Mundial, Hollywood se reorganiza com as produtoras da época (Warner, MGM, Fox, Universal e Columbia), passando então a impor o modelo de produção norte-americano ao mundo. Em 1927, o filme *The jazz singer*, ainda em preto e branco e realizado pela produtora Warner Bros, surge como a primeira obra cinematográfica falada. Somente oito anos depois, em 1935, acontece o primeiro e parcialmente colorido filme, utilizando a tecnologia Tecnicolor, que garantia escala nas cores verde, vermelho e preto.

O mercado cinematográfico brasileiro tem uma significativa mudança de cenário no ano de 1932 – Era Vargas, com a criação do Instituto Nacional de Cinema Educativo (INCE) e com a lei de obrigatoriedade de exibição de filmes nacionais. Posteriormente, a nova era do cinema brasileiro é marcada pelo surgimento da Atlântida Cinematográfica, com o filme *Moleque Tião*, estrelado por Grande Otelo e Derci Gonçalves em 1943 (KORNIS, 2008).

Após a Segunda Guerra Mundial, no ano de 1950, a recém-criada televisão chega ao Brasil com o nascimento da TV Tupi, sedimentando os primeiros passos para o desenvolvimento do mercado audiovisual atual.

Naquele mesmo período, Marshall McLuhan (2005) elabora uma teoria sobre comunicação, com o intuito de oferecer uma interpretação global sobre os fenômenos que abrangessem a trajetória do homem nesse campo, até a era da informática, por meio da análise das mudanças ocorridas na sociedade ocidental com a intervenção da imprensa e a difusão de livros. O autor defendia que “a passagem da tecnologia mecânica da

roda para a tecnologia de circuitos elétricos constitui uma das principais mudanças da história, complementando com a indicação de que os meios eletrônicos tornariam os livros supérfluos levando o mundo a uma aldeia global”.

No Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos comerciais. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPes). As MPes respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado, conforme dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2018).

O mercado audiovisual, ponto central deste caso, apresenta um crescimento contínuo. Em 2018, a indústria cinematográfica movimentou um público de 163.454.506 pessoas, gerando uma renda bruta de 2.458.271.967,00 reais, conforme dados da Agência Nacional do Cinema (ANCINE, 2020). O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020) registrou 67 milhões de televisores em 2016. Destes, 16% acessavam internet. Soma-se a isso o fato de que 80% dos domicílios já utilizavam internet por meio de celular móvel, 52% através de microcomputadores e 15% em *tablets*.

Em 2018, a indústria cinematográfica contabilizou 480 lançamentos mundiais, sendo 295 estrangeiros e 185 nacionais. O parque industrial do segmento abrange 3.347 salas de cinema e 1.015 empresas produtoras registradas, de acordo com dados da agência reguladora (ANCINE, 2020).

Nesse sentido, a elaboração de um caso para ensino sobre o setor audiovisual pode contribuir, em especial, para a análise de MPes com modelos de negócios impactados pela velocidade dos avanços tecnológicos, em um mercado ágil e de ampla concorrência, com a adição de novas formas de mídias.

1. MARGOT FILMES

1.1 Fase 1 – O Sonho de ser seu Próprio Chefe

O ano era 1995, na capital São Paulo, período de efervescência para o Brasil, simbolizado pela eleição de Fernando Henrique Cardoso, segundo presidente eleito democraticamente. A essa altura, o país recém renegociava a dívida externa dentro do Plano Brady, e lançava o Plano Real, responsável pelo fim da inflação, presente há duas décadas. Em paralelo, a forte violência, simbolizada pelas chacinas de Vigário Geral e dos índios ianomamis,

ocorridas em 1993, ainda sangravam a nação. Em adição, a crise mexicana, a greve de petroleiros, a quebra / flexibilização dos monopólios estatais dos setores da infraestrutura e o início do Mercosul compunham o cenário do período, conforme observa Fausto (2012). No ano seguinte, 1996, a Lei nº 9.317 (BRASIL, 1996) cria o Simples Federal, com o objetivo de desburocratizar empresas.

Nesse ambiente, o casal Celena, aos 39 anos e Joaquim, aos 41 anos, primeiros atores deste estudo, iniciam a Margot Filmes Ltda. Ela era oriunda de uma empresa de grande porte do segmento de Engenharia Civil. Única mulher do departamento contábil, área onde permaneceu por 18 anos, e percorreu diversos cargos, até chegar a assistente de diretoria – cargo de confiança dentro da empresa. Ele, oriundo de empresas de audiovisual, atuando como técnico cinematográfico, destacou-se nessa atividade, fato que o tornou conhecido no mercado por sua competência.

O embrião da empresa foi cogitado em um período otimista, conforme identificado na contextualização histórica, e concebido durante uma descontraída conversa com um amigo, no tradicional bar Valadares, localizado no Bairro da Lapa e famoso por iguarias exóticas.

Assim, como todos os empreendedores, Celena e Joaquim foram estimulados pelo sonho do próprio negócio, pela adrenalina do risco e pela confiança no sucesso, somados à sorte de um aporte financeiro de um amigo, e, sobretudo, à paixão.

1.2 Fase 2 – Quando Tudo Começou

A Margot Filmes Ltda teve como atividade principal a finalização de materiais de audiovisual. O *mix* desses produtos era composto de edição, transcodificação de materiais, legendagem, decupagem, pós-produção e finalização de filmes de longa, média e curta metragem, peças publicitárias, campanhas políticas e vídeos corporativos, cujo processo produtivo está representado pela Figura 1.

No início atuavam na empresa apenas os sócios fundadores, Joaquim, responsável pela atividade técnica da empresa, ocupando o cargo de Diretor Técnico, e Celena, responsável pelos serviços administrativos (financeiro e gestão de pessoas), sem cargo formalmente definidos. Um amigo do casal, o investidor anjo, assumiu o papel de terceiro sócio, todavia sem qualquer função na empresa.

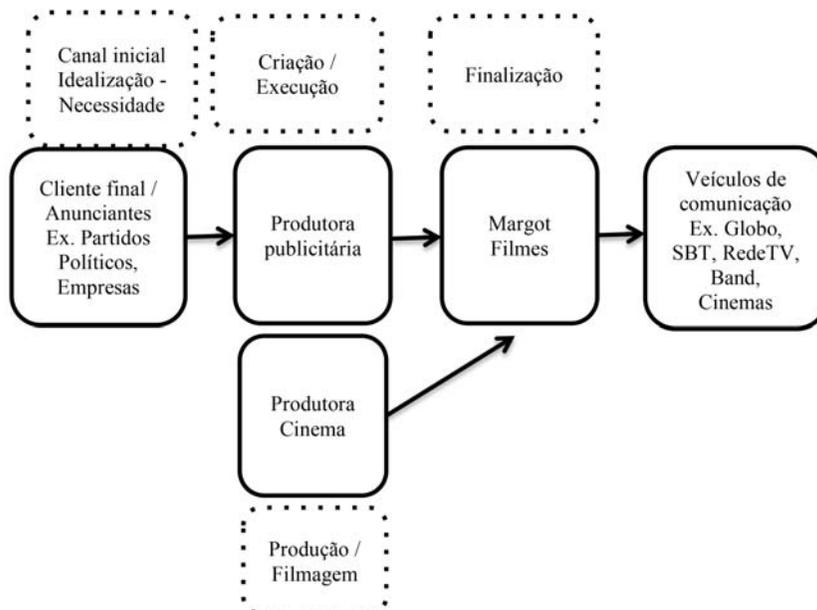


Figura 1: Processo Margot Filmes.

Fonte: Os Autores (2020).

Tal qual diversos casos no ambiente empreendedor, e sobretudo no segmento de audiovisual, a ideia do negócio emergiu de forma instintiva, sem amparo de uma lógica pensada ou de qualquer ação próxima a um plano de negócios, formalizando racionalmente as estratégias e o suporte dos recursos humanos que viriam a ser necessários para atender à futura demanda de mercado.

Os sócios assumiram todas as atividades da empresa para atender aos primeiros clientes, com a eventual participação de *freelancers* quando necessário. Ao longo do primeiro ano de atividade, os empreendedores permaneceram nas empresas onde trabalhavam originalmente, cuidando das tarefas da Margot Filmes em paralelo, em períodos pré-definidos e agendados com clientes. Nessa etapa, os fundadores aplicaram intuitivamente conceitos da metodologia *Lean Startup*, testando e desenvolvendo serviços, para atender às demandas do mercado.

Os primeiros clientes começaram a surgir atraídos, em especial, pelo *know how* desenvolvido por Joaquim, nome já afamado no segmento de audiovisual. Com isso, em maio de 1996, aos oito meses de atividade, a Margot Filmes inicia a contratação de seu primeiro funcionário.

Com o significativo crescimento da empresa nos anos seguintes, enfrentando a concorrência em um ambiente de forte competição, os fundadores passaram a se dedicar exclusivamente ao novo negócio. A contratação de novos funcionários tornou-se um imperativo para atender à crescente demanda. Dessa forma, novos colaboradores foram incorporados à empresa visando acelerar o seu crescimento e fortalecer a posição da Margot Filmes no mercado. Quando necessário, *freelancers* eram temporariamente contratados. Os novos funcionários eram oriundos de empresas concorrentes, e o *turn over* no segmento era alto, conforme relato da proprietária.

A trajetória profissional de Celena antes da Margot Filmes foi a base na qual ela se inspirou para exercer suas funções em sua própria empresa. Assim, ela copiou e implantou, na Margot Filmes, benefícios que experimentara na sua antiga empregadora (café da manhã, almoço, jantar aos funcionários, disponibilidade de carro para uso da equipe, além dos benefícios legais tradicionais), acreditando que estes atrativos

seriam motivadores para a retenção de talentos, em um segmento de forte *turn over* e rotinas exaustivas de trabalho.

A proprietária ressaltou que, em certos momentos, sentia o peso e a complexidade de gerir uma empresa familiar, especialmente por ser oriunda de uma grande firma. Ela relata como seu principal desafio: “[...] às vezes me sentia perdida. Gerir pessoas é bastante difícil” (Celena).

A estrutura física, inicialmente localizada em um conjunto comercial no bairro Paraíso, em São Paulo, tornou-se incapaz de absorver a expansão da firma, que, nessa altura, já acumulava uma receita anual de 300 mil reais. Dessa forma, a Margot Filmes mudou-se para uma ampla casa, com o objetivo de melhor acolher a equipe e clientes e acomodar os equipamentos (Figura 2).



Figura 2: Equipamentos.
Fonte: Arquivo da Proprietária.

No ano de 1997, já em uma nova sede, a Margot Filmes foi pioneira ao investir no equipamento Ilusion – tecnologia inovadora para edição de material –, o que lhe proporcionou vantagem competitiva por um certo período. Na aquisição desse novo equipamento, a empresa investiu capital próprio, o que absorveu aproximadamente 80% do seu faturamento daquele ano.

1.3 Fase 3 – A Sucessão

O ano de 2000 é marcado pela flutuação cambial, desvalorização da moeda Real (R\$), nova Lei da Responsabilidade Fiscal e, logo após, em 2003, o início do mandato de um novo presidente eleito – Luiz Inácio Lula da Silva, conforme apresenta Fausto (2012). Essa nova conjuntura marca o início da terceira fase da Margot Filmes, representada pelo início da atuação da filha primogênita do casal fundador, na empresa.

Bárbara, aos 19 anos, estudante de direito e estagiária na Justiça Federal, inicia sua atuação na Margot Filmes na área administrativa, realizando o atendimento e recepção de clientes, elaboração de orçamentos, e coordenando a reserva de ilhas de edição, função realizada até 2006 – ano de sua formatura. Bárbara dividia o trabalho na Margot Filmes com o realizado na Justiça Federal. O objetivo era o de capacitar-se para assumir maiores responsabilidades na empresa familiar. Todavia, ela nunca declinou em definitivo do objetivo de ser advogada, área que sempre apreciou.

Formada em 2004, Bárbara prosseguiu na Margot Filmes, agora como responsável pela área financeira da empresa, em que, de acordo com seu

relato, promoveu a estabilidade financeira da firma. Segundo Bárbara, o desequilíbrio financeiro vinha se acumulando desde a abertura da empresa, em virtude de diversos fatores:

- a) ausência de um planejamento financeiro;
- b) serviço terceirizado de contabilidade e desconhecimento de práticas contábeis pelo casal de empreendedores;
- c) falha contábil na gestão fiscal, em que a inobservância das mudanças no regime de tributação resultou em volumosa dívida;
- d) custos inaquados ao porte da Margot Filmes no tocante à gestão de pessoas; e
- e) caixa comum entre despesas pessoais dos empreendedores e despesas corporativas.

De acordo com Bárbara, sua mãe, Celena, “[...] não se adaptava ao trabalho de uma empresa familiar” e “[...] as complicações financeiras são atribuídas à administração da época, pela falta de conhecimento, planejamento e controle.”

Esses fatores levaram a Margot Filmes a acumular uma considerável dívida de 300 mil reais. Este fato levou a empresa a tomar empréstimos que resultaram em desarranjo financeiro. A partir de então, com os ajustes financeiros conduzidos por Bárbara, a Margot Filmes retoma o equilíbrio financeiro, atingindo o pico de faturamento no período compreendido entre os anos de 2011 e 2015, conforme apresentado no Gráfico 1, consolidando o faturamento da empresa no período de 2007 a 2020.

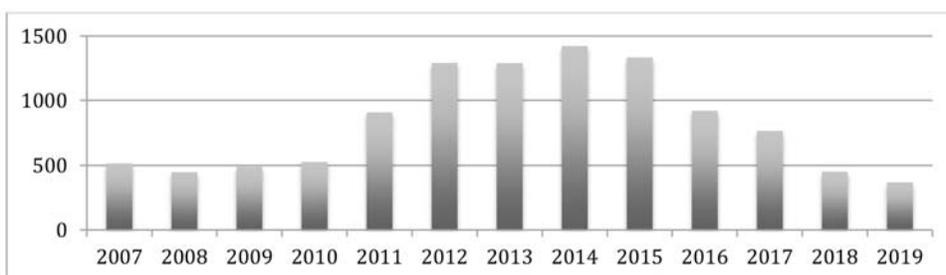


Gráfico 1: Faturamento Margot Filmes (mil/milhões).

Fonte: Arquivo Proprietária.

Em 2006, a proprietária se retira parcialmente de suas funções, passando a se responsabilizar somente por contratações, demissões e funções bancárias, responsabilidades que perduram até o ano de 2011.

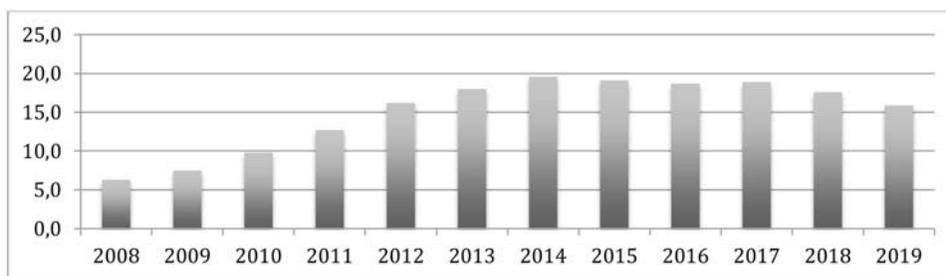
Em 2009, inicia-se uma fase marcada pelo processo de digitalização no segmento audiovisual, criando as formas atuais do processo produtivo. De um lado, a adoção de uma nova tecnologia (*final cut*) para a finalização de materiais para as produtoras, juntamente com plataformas digitais (*streaming*) para recebimento dos materiais pelas emissoras, de outro lado, estabeleceram um novo paradigma para a indústria audiovisual.

A partir dessa mudança no cenário, diversos concorrentes buscaram se atualizar, com o objetivo de se reposicionar no mercado. Com a Margot Filmes não foi diferente. A adaptação da empresa para os novos formatos de mídia foi imediata. Simultaneamente, as emissoras Globo, SBT, Band e Record igualmente modernizaram sua tecnologia. Novos players foram introduzidos no mercado, já dentro da tecnologia *streaming*: NetFlix, YouTube e Amazon.

A utilização de plataformas *streaming* para exportação de mídia se transformou no

canal de distribuição exigido pelo mercado. Consequentemente, os veículos de comunicação passaram a estabelecer como regra a utilização de materiais com gravações em Full HD ou 2K, impondo uma readequação a todas as produtoras do mercado. Além da necessidade de se readequarem aos novos formatos, estas também se viram na urgência de possuírem conectividade com a plataforma *streaming*, para que o envio de material fosse possível. O novo formato tecnológico produz arquivos mais volumosos e apresenta a necessidade de finalização de som, cor e imagem. Desta forma, com o o objetivo de facilitar o processo de recebimento de materiais para exibição, todos os canais passaram a realizar homologações de empresas finalizadoras, buscando a padronização dos materiais.

É igualmente importante considerar que tanto o avanço tecnológico, não somente aquele empregado por empresas do segmento audiovisual, como também o gradativo aumento do acesso à internet, somado aos novos entrantes e à redução do consumo de TVs pagas (Claro, Sky, Vivo e Oi), conforme apresentado no Gráfico 2, sugerem a migração gradual ao consumo por mídias digitais.



Gáfcico 2: Evolução do número de assinantes de TV por assinatura (milhões).

Fonte: Anatel (2019).

1.4 Fase 4: O dilema – Estagnação, Reposicionamento ou Venda?

Conforme exposto na Fase 3, com a estipulação de padrões recém-criados, somados à crise econômica de 2009, o novo cenário do ambiente conduziu a Margot Filmes a um período de encolhimento.

Em paralelo, Joaquim permanece realizando suas funções como Diretor Técnico. Contudo, já ensaiando seu afastamento definitivo da empresa, admite um funcionário preparado para a área técnica. Diante do processo sucessório não concluído formal e integralmente, Bárbara relata que: “[...] em um certo momento, tive que tomar a gestão completa da empresa na marra.” Nesse

período, a Margot Filmes contava com estes três integrantes e *freelancers* conforme a demanda.

O processo de homologação das produtoras finalizadoras, realizado pelas emissoras, não contemplou a empresa investigada. Por mais que dispusesse da nova tecnologia para finalização de material, a Margot Filmes não se adequou à conectividade da plataforma *streaming* no *timing* adequado, perdendo então em termos de espaço e relacionamento com as emissoras.

Com isso, nos últimos cinco anos, período compreendido entre 2015 e 2020, a Margot Filmes passou a ser composta por dois funcionários fixos e eventuais *freelancers*. A empresa vivenciou a alteração no *mix* de produtos, privilegiando a adição de *closed caption*, legendagem e recursos de acessibilidade, resultado da gradativa perda de competitividade. A partir de então, a Margot Filmes passou a oferecer ao mercado produtos complementares. Esse processo também refletiu em gradual queda de receita, em que o faturamento anual da empresa chegou à casa dos 370 mil reais em 2019, como retrata o Gráfico 1, apresentado anteriormente.

A gestora, Bárbara, ao prever a pouca longevidade da Margot Filmes, aposta em mais um ano de funcionamento, acreditando que a empresa poderá ser extinta em 2021. Os sonhos relacionados a uma carreira na área de direito ainda envolvem o processo de decisão da gestora, que se questiona: **“até que ponto vale a pena manter a empresa e investir?”**

Enquanto isso, a sócia fundadora, Celena, comenta que, em todo momento em que se deu o avanço tecnológico, paralelamente existiam rumores de que a empresa não acompanharia o processo. A fundadora revela ainda o desejo pela continuidade da Margot Filmes, vislumbrando o seu crescimento a partir da reestrutura do modelo de negócios, assim como das capacidades dinâmicas, ainda que intuitivamente.

2. NOTAS DE ENSINO

2.1 Objetivos de Ensino

Este caso de ensino tem por objetivo explorar os conhecimentos e criatividade dos alunos para resolver o dilema real de uma empresa do segmento audiovisual, possibilitando o mergulho

de seus leitores em uma situação de administração relacionada a atividades de análise de cenários, desenvolvimento de modelo de negócios, reposicionamento, estratégia e relacionamento, em especial no tocante a MPEs e, a partir daí, promover sua aprendizagem sobre esses temas.

2.2 Fontes e Método de Coleta

Os dados para construção do caso foram coletados por meio de três rodadas de entrevistas semiestruturadas com os atores principais da empresa e um produtor executivo de empresa concorrente. Com o intuito de enriquecer o caso, também foi realizada a análise de documentos, fotografias e matérias jornalísticas, além do *website* da empresa pesquisada. O nome da empresa e dos personagens são fictícios.

2.3 Relações com os Objetivos de Um Curso ou Disciplina

No caso, é possível identificar aspectos que remetem ao desenvolvimento de um processo de reposicionamento estratégico para atender demandas de mercado. Ele apresenta passagens sobre ambiente empreendedor, barreiras de entrada, ambiente estratégico, sucessão familiar, desenvolvimento de capacidades dinâmicas, estruturação de plano de negócios e a construção de redes de relação que viabilizam o negócio.

2.4 Cursos Sugeridos para a Aplicação do Caso de Ensino

Cursos de graduação e pós-graduação em Administração ou áreas afins, com ênfase em empreendedorismo, gestão de negócios e *startups*.

2.5 Disciplinas Sugeridas para a Aplicação Do Caso de Ensino

Fundamentos de Administração, Empreendedorismo e Inovação, Plano de Negócios, Administração Estratégica, Administração de Pequenas e Médias Empresas, Gestão de Pessoas e Governança Corporativa.

2.6 Possíveis Tarefas a Propor aos Alunos

Como sugestões de questões para preparação do caso pelos alunos:

1. Qual foi o principal elemento motivador que você atribui ao casal empreendedor?
2. O que explica o sucesso inicial da empresa?
3. O que a Margot Filmes criou de valor no início das atividades?
4. Por que a Margot Filmes não consegue mais criar valor?
5. O que você propõe para solucionar o problema – criação de valor?
6. Pode-se dizer que o uso de mão de obra freelancer seja uma potencial vantagem ou desvantagem em empresas recém-criadas?
7. Quais os dilemas que o caso aborda?
8. Cite as razões fundamentais que provocaram os problemas financeiros da empresa.
9. Quais são as alternativas de ajuste no planejamento financeiro para solucionar as questões evidenciadas pela sucessora Bárbara?
10. O que motivou a alteração da produção, mantendo um mix de produtos apenas de suporte?
11. Quais orientações você daria a Bárbara, diante de sua dúvida entre investir em plataforma, prevendo o crescimento, ou deixar a empresa esgotar seu ciclo?
12. Qual modelo canvas você construiria para a Margot Filmes?

2.7 Possível Organização da Aula para Uso do Caso

O Professor deve entregar o caso com pelo menos uma semana de antecedência, para leitura e preparação prévia pelos alunos. Em sala, os grupos podem ter um tempo de 30 min a 45 min para aprofundarem as discussões e também para ouvirem as dicas e possíveis alternativas do professor. Recomenda-se que os grupos sejam formados por até quatro

estudantes, para que os alunos possam interagir com maior sinergia.

Seguindo o formato adotado pelo Método Caso, após a discussão em grupos, os alunos devem se reunir para a discussão em plenária, guiada pelo professor, que irá explorar as ferramentas, metodologias aplicáveis e os aspectos importantes do negócio e levar a turma a refletir em conjunto sobre os prós e contras de cada decisão a ser tomada em relação aos processos. A plenária poderá ocupar até uma hora da aula.

Uma segunda possibilidade de aplicação do caso é que o professor proponha uma competição entre os grupos, prevendo mais tempo para o levantamento de dados e informações adicionais. Neste formato, cada grupo deverá desenvolver e defender a sua decisão para a empresa e apresentá-la para a turma, que fará uma votação final nas decisões mais fundamentadas. O professor pode dividir a turma em dois grandes grupos, em que um grupo destacaria e defenderia os pontos fortes da ideia dada pelos alunos que estivessem apresentando seu trabalho, enquanto a outra metade da turma destacaria os pontos fracos, em alusão a um “júri”, de forma a ampliar as noções de gestão.

Ao final da aula, o professor pode apresentar o que realmente ocorreu com a Margot Filmes, ou sugerir estratégias, de forma a aplicar os conceitos e metodologias propostos por este caso.

REFERÊNCIAS UTILIZADAS PARA ELABORAÇÃO DO CASO

AGÊNCIA NACIONAL DO CINEMA. Observatório Nacional do Cinema e do Audiovisual. **Mercado audiovisual brasileiro**. Disponível em: <https://oca.ancine.gov.br/mercado-audiovisual-brasileiro>. Acesso em: 06 jun. 2020.

BRASIL. Lei N. 9.317, de 5 de dezembro de 1996. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES), e dá outras providências. **Diário Oficial de União**, seção 1, Brasília, DF, 06 de dezembro de 1996, p. 25973. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1996/lei-9317-5-dezembro-1996-372090>

publicacaooriginal-1-pl.html. Acesso em: 13 jun. 2020.

FAUSTO, B. **História do Brasil**. São Paulo: EdUSP, 2012.

HAGEMEYER, R. R. **História & audiovisual**. Belo Horizonte: Autêntica, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Jovens. Matérias Especiais. **Uso de internet, televisão e celular no Brasil**. Disponível em: Margot Filmes formatado-GVcasos 26 09.docx <https://educa.ibge.gov.br/jovens/materias-especiais/20787-uso-de-internet-televisao-e-celular-no-brasil.html>. Acesso em: 06 jun. 2020.

KORNIS, M. A. **Cinema, televisão e história**. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

MCCLUHAN, M. **Os meios de comunicação como extensões do homem (understanding media)**. São Paulo: Editora Cultrix, 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Pequenos negócios em números**. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 06 jun. 2020.

REFERÊNCIAS SUGERIDAS PARA APOIAR A ANÁLISE DO CASO

AGÊNCIA NACIONAL DO CINEMA. Observatório Nacional do Cinema e do Audiovisual. **Mercado audiovisual brasileiro**. de <https://oca.ancine.gov.br/mercado-audiovisual-brasileiro>. Acesso em: 06 jun. 2020.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. 1a ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

BOWMAN, V.; AMBROSINI, V. How value is created, captured and destroyed. **European Business Review**, v. 22, n. 5, p. 479-495. 2010.

FELIN, T.; ZENGER, T. Strategy, problems and a theory for the firm. **Organization Science**, v. 27, n. 1287/orsc. 1022. 2015.

HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; IRELAND, R. D. **Administração estratégica**. 3a ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Uso de internet, televisão e celular no Brasil**. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/materias-especiais/20787-uso-de-internet-televisao-e-celular-no-brasil.html>. Acesso em: 06 jun. 2020.

JACOBIDES, M. G.; KNUDSEN, T.; AUGIER, M. Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures. **Research Policy**, v. 35, p. 1200-1221. 2006.

KORTMANN, S.; PILLER, F. Open business models and closed-loop value chains: redefining the firm-consumer relationship. **California Management Review**, 58. p.88-108. 2016

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Tradução da 1a edição. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.

RICCA, D. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. 1a ed. São Paulo: CLA Cultural, 2007.

RIES, E. **A startup enxuta**. Tradução da 1a ed. São Paulo: Leya, 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (2020). **Pequenos negócios em números**. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 06 jun. 2020.

SILVA E MEIRELLES, D. Modelo de negócio e estratégia: em busca de um diálogo a partir da perspectiva do valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 6, p. 786-806. 2019.

TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 51, p. 40-49. 2018.