

## **RACIONALIDADE E INTUIÇÃO NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO: O CASO DE UM PROJETO CRIATIVO**

**CLARICE ZIMMERMANN**

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB

**SÍLVIO LUÍS DE VASCONCELLOS**

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

**GÉRSO TONTINI**

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

Agradecimento à orgão de fomento:

-

# **RACIONALIDADE E INTUIÇÃO NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO: O CASO DE UM PROJETO CRIATIVO**

## **INTRODUÇÃO**

O conjunto de ações tomadas de acordo com as influências externas e internas que moldam as empresas podem acontecer de maneira cognitiva, adaptável, socialmente interativa e racionalmente deliberadas, definindo sua estratégia (Mintzberg et al., 2009). Como as organizações são constituídas de pessoas que possuem expectativas, experiências e atitudes pessoais, quando se analisa as empresas, analisa-se também o comportamento humano e suas influências (Barnard, 1938). Isto se reflete no processo de tomada de decisão; mesmo que as pessoas atuem de forma racional nas decisões empresariais, o ambiente que isto acontece é complexo, instável e mutável, tornando as decisões baseadas na realidade interpretativa dos indivíduos, e na percepção de quem decide (Simon, 1959).

Para desvendar como as pessoas tomam as decisões é preciso entender como elas pensam. Via de regra, estudos sobre psicologia dividem o pensamento em dois tipos: pensamentos automáticos, usualmente chamados de intuitivos; e pensamentos controlados, racionais, chamados de pensamentos formais (Hastie & Dawes, 2009). Suas características podem ser distinguidas por dois sistemas: a intuição como Sistema 1, nas quais os processos cognitivos são rápidos e automáticos; e o raciocínio como Sistema 2, no qual os processos são lentos, trabalhosos e deliberadamente controlados (Kahneman, 2003). Este modelo entende que o julgamento e a escolha são conduzidos pelo Sistema 1, porém podem ser modificados, substituídos ou corrigidos pelo Sistema 2 (Kahneman, 2003). Para Kahneman, o Sistema 1 dá conta das lógicas intuitivas, enquanto Sistema 2 responde pelas lógicas racionais da tomada de decisão. Embora o tema mereça destaque nas áreas de administração, economia e psicologia, pouco se tem investigado sobre como a alternância da racionalidade e da intuição acontece em setores em que a cognição é o principal elemento estratégico, como na economia criativa. A criatividade é composta de componentes cognitivos e motivacionais que se desenvolvem de diferentes maneiras, dependendo do contexto em que estão inseridos (Sternberg, 2018). O contexto desta pesquisa é a indústria audiovisual. Essa indústria está incluída na economia criativa que, com a evolução da internet e das mídias digitais, foi ampliando fronteiras, desenvolvendo multiplataformas, alterando comportamentos de consumo, mudando a cadeia de suprimentos e transformando a indústria da mídia (Doyle, 2015).

Projetos criativos dentro da economia criativa apresentam um cenário propício para analisar as alternâncias da racionalidade e da intuição no processo de tomada de decisão. São desenvolvidos com a interação de empresas dinâmicas e inovadoras, sendo que a principal característica em comum entre elas é utilizar a criatividade como fator de entrada, de processo e de resultado no trabalho. O trabalho criativo cria novas possibilidades, amplia visões e busca novas alternativas (Sternberg, 2018).

O objetivo desta pesquisa é explicar como acontecem os processos de tomada de decisão no contexto da economia criativa. A literatura indica que as características da indústria audiovisual e da indústria criativa, constroem relações e possuem necessidades de recursos e incentivos diferenciados de outras empresas empreendedoras (De Vasconcellos et al., 2017). Conhecer o encadeamento dos processos de tomada de decisão de projetos criativos pode ser útil para as empresas inseridas no mesmo contexto e para a formulação de políticas públicas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Sendo a tomada de decisão ponto central da administração, fundamentalmente efetuada por humanos, faz-se necessário estudar a lógica e a psicologia das decisões humanas (Simon, 1979). Esta decisão não é um ato unitário, mas um processo complexo que se estende por um período e engloba vários processos, tanto nos indivíduos quanto nas organizações (Simon, 1965). Portanto, os tomadores de decisão têm grande influência no sucesso das organizações, uma vez que afetam as escolhas estratégicas da organização, principalmente em ambientes instáveis (Dean & Sharfman, 1996).

## 2.1 Teoria da tomada de decisão

A teoria da escolha racional tem fundamento na suposição da racionalidade humana, utilizada nas áreas de economia, sociologia, psicologia, política e direito (March, 1982). Estabelece que o ser humano faz as suas escolhas de maneira intencional, pressupondo que conheça as alternativas, as consequências, as suas preferências e as regras, escolhendo a alternativa que irá maximizar o valor esperado (March, 1982). Embora possa parecer eficaz, deixa várias lacunas, como as incertezas e a subjetividade das probabilidades de uma escolha, e as limitações humanas sobre as decisões tomadas (Herrnstein, 1990).

As limitações humanas quanto as tomadas de decisão são descritas na teoria da racionalidade limitada (Simon, 1955, 1956, 1979). Essa teoria descreve que a limitação para a tomada de decisão já se inicia na escolha das alternativas, nas quais o tomador de decisão, muitas vezes, terá que pesquisar e analisar quão satisfatória seriam as escolhas destas alternativas; assim que encontra a melhor alternativa para a sua aspiração, a decisão é tomada (Simon, 1979). Contudo, os níveis de aspirações ou expectativas na tomada de decisão não são estáticos, variam de acordo com a experiência do tomador de decisão e do ambiente (Simon, 1979).

Decisões organizacionais estão atreladas ao comportamento e percepção dos gestores, que mesmo apresentando aspectos de escolha racional, processam informações incertas, muitas vezes afetadas por influências externas, em ambientes ambíguos e acelerados, nas quais dispõem de tempo limitado para decidirem (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Neste comportamento, que muitos executivos chamam de intuitivo, existe um pensamento sistêmico na tomada de decisão, embora seja feito de modo inconsciente (Hastie & Dawes, 2009). A diferença entre a tomada de decisão lógica e a decisão intuitiva é o tempo disponível para que esta escolha aconteça (Simon, 1987). A resposta da tomada de decisão intuitiva é geralmente muito rápida, não permitindo que o tomador de decisão analise a sequência ordenada da situação, dado que o indivíduo não consegue explicar com clareza qual foi o fundamento do seu julgamento. Já nas decisões consideradas lógicas há a verificação de metas, escolha de alternativas e suas consequências, e a análise se os objetivos serão atingidos com a correta tomada de decisão (Simon, 1987).

Tanto a intuição quanto a racionalidade não são contrastantes e fazem parte dos processos de decisão. Os gestores precisam administrar as duas partes para que tenham capacidade de responder prontamente às necessidades das organizações. Porém, é importante que analisem os problemas de forma sistemática para obter as informações necessárias para embasar as escolhas tomadas (Simon, 1987). Na prática, os gestores não escolhem a abordagem, mas através de sua experiência, treinamento e cultivo de intuição e julgamento desenvolvem capacidades para conseguir tomar boas decisões (Simon, 1987).

## 2.2 *Causation* e *Effectuation*

O princípio do *effectuation* consiste em controlar o futuro e, não, prevê-lo. Verifica-se que isto é mais viável em áreas aonde o fator humano é predominante na manipulação do futuro. O papel do empreendedor, neste caso, é propiciar uma rede de apoiadores que sustente a empresa, formando um mercado agregado de conjuntos de parcerias sustentáveis (Sarasvathy & Kotha, 2001).

A abordagem da teoria *effectuation* analisa a tomada de decisão e o comportamento humano do empreendedor através da lógica de controle do futuro, de qual maneira as ações empreendedoras acontecem e quais as opções tomadas mediante os resultados possíveis (Sarasvathy, 2001a). A teoria *effectuation*, no entanto, não despreza a tomada de decisão na lógica racional, a qual é compreendida como *causation* (Sarasvathy, 2001a). A lógica *causation* é baseada em planos formais e se atém a prever o futuro (Sarasvathy, 2001a).

O raciocínio “*effectual*” é mais utilizado pelos empreendedores, por ser intrinsecamente criativo, por permitir que os objetivos se formem ao longo do caminho a partir da imaginação e da interação entre as pessoas, e das inspirações dos fundadores (Sarasvathy, 2001b). Isto não significa que “*Causation*” e “*Effectuation*” não possam ocorrer de maneira simultânea ou

sobrepostas, dependendo da ocasião e das decisões e ações (Sarasvathy, 2001a). O raciocínio “causal” começa com um objetivo e com um meio ideal para atingi-lo, podendo também usar a criatividade para criar estratégias. Bons empreendedores conseguem utilizar os dois raciocínios em momentos e necessidades diferentes (Sarasvathy, 2001b).

No entanto, em empreendimentos bem-sucedidos, nota-se que o empreendedor criou a própria oportunidade através de soluções criadas e aprendidas no decorrer do processo e por meio das interações e aspirações dos seus parceiros, que acabaram determinando a forma e a estrutura do mercado (Sarasvathy, 2001a). Dessa maneira, na maioria das vezes, os empreendedores iniciam seus negócios sem muito planejamento, as ações são feitas na medida que os acontecimentos surgem, planos são feitos conforme a necessidade e a interação com o meio e a incerteza é o que torna o empreendedor experiente, caracterizando o processo de tomada de decisão sob a lógica *effectuation* (Sarasvathy, 2001b).

O próximo princípio da lógica *effectuation* é a ênfase nas alianças estratégicas, ao invés da análise competitiva (Sarasvathy, 2001a), utilizada no modelo *causation* (Mintzberg et al., 2009). As alianças estratégicas e pré-compromissos fazem com que os empreendedores acreditem que possam controlar o futuro, em vez de tentar prevê-lo (Sarasvathy, 2001a).

Os parceiros iniciais serão pessoas que se relacionam com o empreendimento e se comprometam com tempo e/ou recursos (Sarasvathy, 2001a) e a diversificação do risco entre as partes interessadas permite que o negócio se torne mais viável (Chandler et al., 2011). Os tomadores de decisão devem estar receptivos para qualquer tipo de parceria que resultem da formação conjunta para novos empreendimentos no futuro, pois empreendedores lucram com esta cooperação (Smolka et al., 2018).

Outro princípio do *Effectuation* é a necessidade de explorar novas possibilidades ao invés de conhecimentos pré-existentes. Na lógica *Causation* um conhecimento pré-estabelecido pode ser considerado uma vantagem competitiva, porém na lógica *effectuation*, todo o conhecimento e experiência adquirida se torna uma nova possibilidade, mesmo o inesperado pode se tornar uma valiosa oportunidade (Sarasvathy, 2001a). Para empresas estabelecidas, o ambiente dinâmico pode oferecer riscos e incertezas ao seu modelo de negócios. Assim, para que os riscos se tornem oportunidade é necessário que as empresas modifiquem a lógica *causation* de tomada de decisão para a lógica *effectuation* (Brenk et al., 2019).

A incerteza, diferente do risco, consiste em um contexto imprevisível que por falta de conhecimento não pode ser previsto nas probabilidades do processo de tomada de decisão. Portanto, é incapaz de prever o efeito ou a resposta do ambiente (Reymen et al., 2015). Condições de incerteza tornam as circunstâncias únicas, impossíveis de serem previstas para determinar qual ação trará maior retorno financeiro (Chandler et al., 2011). Por isto, a lógica *causation* tende a reagir negativamente a qualquer evento não planejado, enquanto a lógica do *effectuation* é um processo adaptativo de busca e incorporação da reação do ambiente, na qual mantém o processo de tomada de decisão aberto o suficiente para alavancar eventos inesperados em benefício próprio (Chandler et al., 2011; Reymen et al., 2015). Portanto, a lógica *effectuation* proporciona melhores condições para a adaptabilidade e flexibilidade. Ela vale-se da experimentação em busca de exercer o controle sobre o futuro, utilizando-se de alianças e pré-compromissos com fornecedores, clientes e até concorrentes (Chandler et al., 2011).

Um dos principais princípios da lógica *effectuation* é controlar um futuro imprevisível ao invés de tentar prevê-lo, enquanto a lógica *causation* foca na previsão do futuro acreditando que deste modo seria possível controlá-lo (Sarasvathy, 2001a). Estas previsões, como pesquisa de mercado, cálculos financeiros e prognósticos, fazem com que a empresa acredite que pode se posicionar para que tenha sucesso e passa aos investidores a diminuição de incerteza (Wiltbank et al., 2009). A diferença está em considerar que na lógica *effectuation* o empreendedor cria o seu mercado, o que torna a empresa sustentável. Isto reduz a incerteza e a necessidade de tentar prever o futuro (Sarasvathy, 2001a). Investidores em estágios iniciais podem desconsiderar as previsões aceitando a lógica *effectuation*, mas isto pode variar de acordo com os riscos, a incerteza e a experiência empresarial nas etapas do processo (Wiltbank et al., 2009). Os princípios iniciais do *effectuation* (Sarasvathy, 2001a) podem ser resumidos na Tabela 1.

Tabela 1. Princípios da lógica *Causation e Effectuation*

<b>Categorias</b>	<b><i>Effectuation</i></b>	<b><i>Causation</i></b>
Riscos	Perda suportável	Retorno esperado
Externalidades	Alianças estratégicas	Análises competitivas
Eventos inesperados	Explorar novas possibilidades, o inesperado se torna uma oportunidade	Conhecimentos pré-existentes, planejamento para minimizar o impacto do inesperado
Visão de Futuro	Controlar o futuro criando-o junto com seus investidores	Prever o futuro para se posicionar com maior segurança

Fonte: Adaptado de Saras Sarasvathy (2001a).

A Tabela 2 apresenta um resumo dos princípios da Lógica *Effectuation e Causation*, através de metáforas. Estes princípios foram apresentados no artigo seminal de Saras Sarasvathy em 2001. Sarasvathy (2011) definiu como primeiro princípio: “Pássaro na mão”, que representa o que o empreendedor tem ao seu alcance, os meios de dispõem para começar o empreendimento. O segundo princípio, da “perda suportável”, manteve o seu nome e consiste no foco no que podem perder, assim os empreendedores sabem quanto risco podem aceitar. No terceiro princípio, Sarasvathy (2011) utilizou a metáfora da “Limonada” – “Quando se deparar com limões faça uma limonada”. Isto significa que as surpresas ou fatos inesperados podem ser revertidos em oportunidades. O princípio “Colcha de retalhos” significa formar parcerias, a obtenção de pré-acordos com clientes, fornecedores, investidores diminuem incertezas e fortalece a cadeia de relacionamento. No princípio “Piloto de Avião”, Sarasvathy (2011) usou esta metáfora para significar “estar no controle da situação”, ela identificou que os empreendedores querem ter controle da situação, isto permite que trabalhem no que acham importante. Por último, a lógica do *Causation*, que Sarasvathy (2001b, 2011) se refere ao que se ensina nas aulas de negócios, metas pré-determinadas, pesquisas de mercado, como um ideal para chegar a um objetivo.

Tabela 2. Resumo dos Princípios da lógica *Effectuation e Causation*

<b><i>Metáforas</i></b>	<b><i>Significados</i></b>	<b><i>Sarasvathy (2001)</i></b>
Pássaro na mão	Quem é, o que sabe e quem conhece	Quem é, o que sabe e quem conhece
Perda suportável	Avaliar o que pode perder e não pelo que pode ganhar	Perda suportável
Limonada	Explorar novas possibilidades, o inesperado se torna uma oportunidade, tornar-se flexível em vez de amarrado a objetivos.	Alavancagem de contingências
Colcha de retalhos	Formar parcerias dispostas a assumir um compromisso com o objetivo de formar um futuro.	Alianças estratégicas, pré-acordos
Piloto do avião	Controle o controlável, nem tudo pode ser moldado ou controlado, mas o que está no alcance, pode controlar o futuro.	Controlar um futuro imprevisível
<i>Causation</i>	Maximiza os retornos esperados, planejamento de negócios, análises de mercado para se posicionar no futuro, análises competitivas explora conhecimentos pré-existentes	<i>Causation</i>

Fonte: Adaptado de Sarasvathy (2001b, 2011)

### 3 METODOLOGIA

Com o intuito de alcançar a proposta de analisar processualmente como acontece o processo de tomada de decisão no contexto da economia criativa, foi efetuado um estudo de caso único através de uma abordagem interpretativa e qualitativa. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas abertas e os dados secundários auxiliaram na contextualização

dos dados primários. O método bola de neve (Handcock & Gile, 2011) foi utilizado a partir das informações dos entrevistados, a fim de obter todas as informações relevantes sobre o processo de tomada de decisão e suas consequências. A análise de dados foi realizada pela análise processual, na qual busca entender, de maneira longitudinal, o motivo e a forma que os eventos aconteceram levando em conta o contexto e sua influência (Langley, 1999).

As etapas que compuseram a pesquisa consistem na preparação, a fundamentação teórica, coleta dos dados, pesquisas documentais (dados secundários) que complementam e subsidiam as entrevistas, e entrevistas com perguntas abertas seguindo um roteiro e protocolos de pesquisa pré-determinados (dados primários), e na análise de dados por meio da análise processual utilizando os mapas visuais, escalonamento temporal e narrativas. Nesta etapa acontece um processo contínuo de revisão de teoria, na qual pode ser revista ou complementada a fim de fundamentar as narrativas.

As entrevistas foram elencadas conforme a indicação do entrevistado e sua importância para o projeto, através da técnica bola de neve (Handcock & Gile, 2011), executadas na quantidade necessária até a saturação teórica (Goodman, 1961), que levasse ao entendimento da lógica das tomadas de decisão. Foram realizadas 15 entrevistas, em um total de 10h 36min 24s. Cada pessoa entrevistada participou de todo processo ou de parte dele. Isto possibilitou compreender como funciona a dinâmica da indústria audiovisual, através da análise de um estudo de caso relevante, e obter pontos de vistas diversos. Ao final, foi possível analisar como as relações e tomadas de decisões acontecem em um projeto criativo. No total, as entrevistas representaram quase 11 horas de gravações, que transcritas geraram 282 laudas. Esses dados foram combinados com os dados secundários, resultantes da consulta a 70 sites e redes sociais da Belli Studio. Os dados secundários serviram de base documental e temporal para os dados primários e ajudaram a preencher as lacunas no entendimento do processo, valendo-se de 70 documentos, que por imposição de formato não foram aqui incluídos.

A primeira fase retrata os antecedentes do projeto e possibilita situar o leitor no cenário em que as decisões permitiram que o projeto nascesse. A fase se inicia com a data da promulgação da Lei 12.485/2011, marco importante para a indústria audiovisual brasileira, corroborado por dados secundários e pelas entrevistas. Foi o evento que incentivou a empresa a se tornar uma produtora de conteúdo original. A segunda fase inicia com a assinatura do contrato firmado entre a Disney da América Latina e a Belli Studio até a estreia da série na Disney XD, ensejando o processo de produção. O evento que marca a fase três é a estreia da série na Disney XD, que possibilita o desenvolvimento de licenciamento de marca e licenciamento de animação para outros meios de mídia e finaliza com a estreia da segunda temporada da série. Apresenta-se uma figura síntese de cada fase com os eventos determinantes para as tomadas de decisão, que podem ser racionais ou intuitivas, sendo representadas por figuras quadradas para decisões racionais e arredondadas para decisões intuitivas. Dentro dos quadros, são utilizadas letras para indicar se caracterizam decisões racionais ou intuitivas. Utiliza-se “R” para decisões racionais – decisões mais lentas e analíticas – e “I” para decisões intuitivas – decisões rápidas e involuntárias. Na codificação, segue uma numeração que indica a qual fase pertence e outra letra determinando a ordem sequencial que ocorreram os acontecimentos. Por exemplo, [I-2-H], indicaria uma decisão intuitiva, na segunda fase, com sequencial alfabético H. Finalmente, as setas indicam as relações causais entre os eventos que influenciaram outros no decorrer do processo.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A criação da Lei 12.485/2011 foi determinante para a Belli Studio se tornar produtora de conteúdo original, tornando-se o evento inicia a primeira fase da análise. Os entrevistados reforçaram a importância da lei para o desenvolvimento da indústria de animação, acelerando o desenvolvimento da indústria nacional e possibilitando a concorrência com países que fazem animação há muito tempo (E-8), criando oportunidades para as pequenas produtoras participarem de projetos e de mostrarem seu trabalho (E-2; E-13). Os estúdios demandaram profissionais, criando cursos e forçando a indústria a se movimentar (E-13). “Se a Lei não existisse, os canais internacionais não se interessariam em apresentar conteúdos nacionais, já que os canais possuem conteúdos prontos e testados no mundo todo” (E-1). Portanto, o

incentivo a esta indústria é necessário, principalmente para pequenas produtoras (E-8). Essas informações levam a entender que a decisão inicial da Belli Studio em se tornar produtora de conteúdos originais, foi uma decisão racional na lógica *Causation* [R-1-A].

O desenvolvimento da propriedade intelectual pela empresa permite que ela tome suas próprias decisões, sobre o que criar, quem irá licenciar, para quem oferecer e de que forma, enfim torna-se parte de uma indústria com um produto que pode ser consumido por todo o mundo (E-2). A empresa pode tomar decisões sobre o projeto, como executá-lo e licenciá-lo. Com esta tomada de decisão, o gestor revela que queria tomar decisões sobre o projeto, ter autonomia para trabalhar e desenvolver habilidades no qual a empresa estaria apta a desenvolver outros projetos. Esta característica é um dos princípios da lógica *Effectuation*. Utilizando a metáfora “piloto de avião”, descreve que o empreendedor quer ter controle da situação, permitindo que eles possam trabalhar no que é mais importante para eles, e tenham a possibilidade de abrir novos caminhos (Sarasvathy, 2011). Mesmo sendo com lógica *Effectuation*, pode-se considerar que foi uma decisão baseada na racionalidade, sendo que a lógica *effectuation* não exclui a racionalidade (Sarasvathy, 2001a) [R-1-B].

É primordial a empresa ter experiência em prestação de serviço na área de propaganda e produção de animação, antes de produzir conteúdo próprio (E-1). Os envolvidos já conheciam o mercado, tinham compreensão dos processos de produção, e tornou a empresa mais preparada para concorrer com séries internacionais. Utilizou-se os meios que conheciam, determinantes para criar um conjunto de ações para tornar a ideia em realidade (Sarasvathy, 2001a) [R-1-C].

O programa *Brazilian TV Producers* viabilizou a participação da empresa em feiras internacionais para a Belli Studio (E-11). A Lei fez com que os canais internacionais ficassem mais receptivos para verificar projetos de produtoras brasileiras e as feiras seriam a melhor forma de entrar em contato com eles. Sarasvathy (2011) utiliza a metáfora “Limonada – Quando se deparar com limões, faça uma limonada”, no sentido de aproveitar as oportunidades e explorar novas possibilidades. Ser flexível o suficiente para manter as tomadas de decisões mais abertas e transformar os eventos não planejados em benefício próprio (Chandler et al., 2011; Reymen et al., 2015). A decisão de participar de feiras internacionais e nacionais foi com a intenção de se tornar conhecida no mercado e criar relacionamentos com todos os *players* da indústria de animação (E-1; E-2). Esta decisão pode ser considerada racional, mesmo que seja pela lógica *Effectuation*, pois a empresa tinha planejado esta ação, que foi facilitada pelo momento de incentivo à indústria audiovisual [R-1-D].

A Belli Studio começou a participar de cursos, workshop e oficinas sobre narrativas, levando a procurar pessoas e ideias para o projeto e proporcionando novos conhecimentos para a empresa (E-3). Considera-se que a empresa, mesmo sem planos definidos, foi agindo e criando oportunidades a medida que interagiu com o meio, criando contatos importantes para sua rede de relacionamentos. Assim classifica-se que a empresa utilizou a metáfora do “piloto de avião” de forma intuitiva [I-1-E]. A intenção era: “...deixar nossas antenas ligadas para ideias que estivessem alinhadas com nossos valores e nossa linha editorial” (E-2). A participação em eventos de maneira recorrente resultou no encontro de vários possíveis parceiros e clientes e, portanto, foi um ponto importante para o nascimento do projeto, proporcionando o que Sarasvathy (2011) chama de “colcha de retalhos”, a formação de parceria para o fortalecimento da cadeia de relacionamentos. Neste estágio, começam a predominar decisões mais intuitivas, visto que a empresa tem um objetivo, mas permite ampliar as suas possibilidades e conhecimentos [R-1-F].

A empresa criou uma oportunidade a partir de uma ideia e de uma aspiração, aproveitando as contingências ambientais e controlando o futuro, mesmo sem ter um planejamento claro (Sarasvathy, 2001b; Perry, Chandler & Markova, 2012). Utilizou a intuição como tomada de decisão, pois a escolha se baseou em uma aspiração e criatividade para o desenvolvimento de um novo produto (Agogué et al., 2015). Como ilustrado no evento I-1-G, verificou-se que a empresa utilizou a lógica “Piloto de avião”, decidindo como iria trabalhar, mesmo sem ter certeza se iriam conseguir desenvolvê-lo (Sarasvathy, 2011).

Com o projeto mais consistente da animação, a Belli Studio iniciou os *pitchings* com canais de televisão, até encontrar com a Disney. Como a empresa já conhecia os executivos da Disney América Latina, propuseram uma reunião para apresentar o que tinham em andamento e os executivos da Disney concordaram (E-1). A empresa valeu-se dos contatos com a Disney para arriscar uma reunião e formar uma parceria no futuro criando a própria oportunidade e

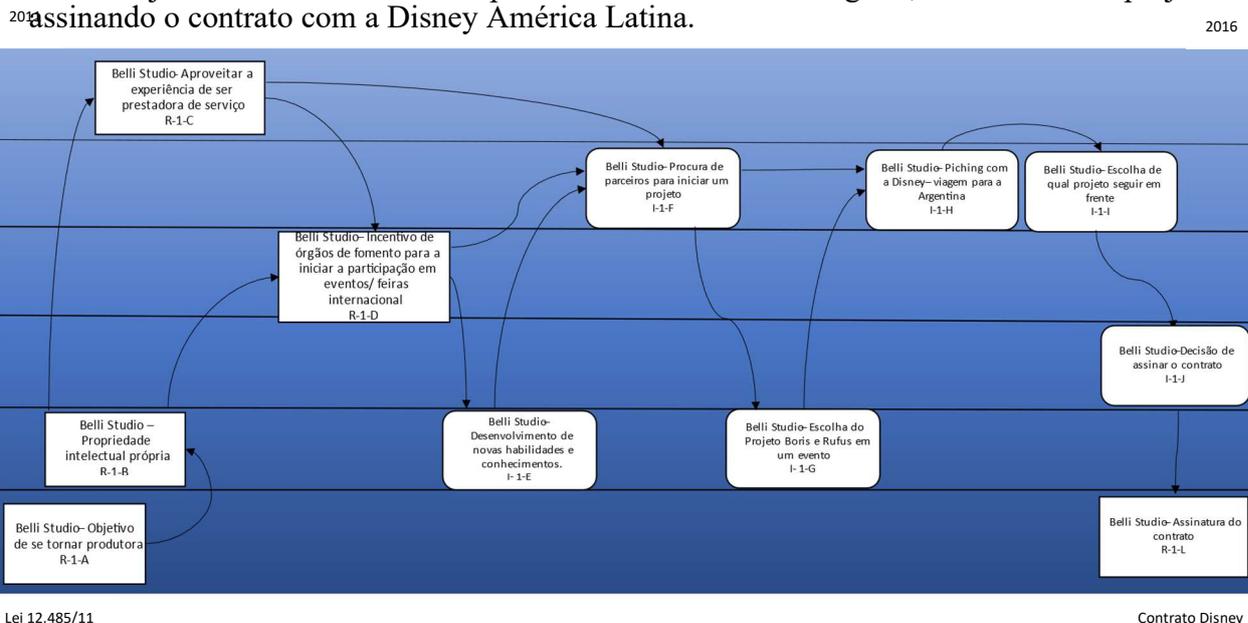
fortalecendo a “colcha de retalhos”. Conforme Sarasvathy (2001a), é a interação com o meio e a incerteza que torna o empresário experiente e capaz de agir conforme os acontecimentos surgem. Simon (1987) explica que as decisões intuitivas acontecem de forma rápida, sem uma sequência ordenada, porém as experiências de acontecimentos anteriores podem capacitar para tomar boas decisões [I-1-H].

Na reunião com os executivos da Disney da América Latina, a Belli Studio propôs quatro projetos nos quais os executivos gostaram de dois projetos, relata a E-1. Decidir rapidamente sobre escolhas importantes faz com que se crie uma análise inconsciente de conhecimentos, experiências e estratégias de escolhas para minimizar os vieses da tomada de decisão (Simon, 1987; Das & Teng, 1999). Fligstein (2001) verifica que os empreendedores são atores qualificados para criar significados para atrair atores para uma cooperação contínua. A decisão considerou criar uma rede de possíveis financiadores conforme a “colcha de retalhos”, metáfora da lógica *Effectuation* de Sarasvathy (2011) [I-1-I].

A empresa analisou o que poderia perder se esperasse conseguir os recursos financeiros para assinar o contrato e decidiram arriscar, pois consideraram que poderiam perder a chance de fechar com a Disney e não conseguirem mais retornar com eles. Vários fatores cognitivos podem fazer com que a pessoa considere a informação em detrimento de outra, porém os empreendedores têm a tendência de considerar as informações negativas mais do que as informações positivas (Dew et al., 2009). Considerar a maior perda simplifica o processo de tomada de decisão e internaliza a decisão para parâmetros que a empresa consegue, de certa forma, controlar (Simon, 1978; Chandler et al., 2011) [I-1-J].

Desta forma, a Belli Studio decide assinar o contrato com a Disney. A assinatura do contrato, representa uma decisão na lógica *Causation*, pois os compromissos estão formalizados e a empresa assume um orçamento e cronogramas a serem cumpridos. Mesmo sem clareza sobre o futuro, a assinatura do contrato constitui uma decisão racional, já que se considera que a decisão foi baseada na utilidade e na maximização do ganho (Becker, 2017). Segundo Eisenhardt & Zbaracki (1992) e Mintzberg et al. (2009), mesmo nas decisões racionais, os seres humanos processam as informações de acordo com suas experiências, percepções e interesses pessoais e cada decisão tomada por cada indivíduo que tenha influência na organização, afeta a trajetória da empresa. O evento R-1-L finaliza a primeira fase da análise e desencadeiam os outros eventos descritos na segunda fase.

A Figura 1 mostra os eventos determinantes da primeira fase que iniciou com a Lei 12.485/2011, impulsionando a Belli Studio de tomar a decisão de participar de feiras e realizar o seu objetivo de se tornar uma produtora de conteúdo original, escolhendo o projeto e assinando o contrato com a Disney América Latina.



**Figura 1.** Eventos determinantes da Fase 1 na Lógica Causation e Effectuation  
Fonte: Os autores (2021)

A segunda fase inicia com a assinatura do contrato entre a Belli Studio e com a Disney. Após a assinatura do contrato, a empresa inicia várias ações para cumprir os prazos estabelecidos pelo contrato [R-2-A]. A Belli Studio não tinha um planejamento financeiro para pagar o orçamento para a produção da série, então começaram a contatar empresas que poderiam patrocinar o projeto (E-1). A percepção de que seria mais fácil levantar recursos com o projeto Boris e Rufus com as empresas de tecnologias de Blumenau - SC, não se concretizou (E-1). Além disso, o contrato não permitia sua divulgação, dificultando o patrocínio (E-1). Em ambientes incertos, a capacidade do processamento de informação e a percepção do ser humano em interpretá-la se torna muito limitada, mesmo que a escolha pareça racional, os vieses cognitivos influenciam na tomada de decisão (Simon, 1987; Tversky & Kahneman, 1974). Nestes casos, as ações se desenvolverão de acordo com o conhecimento, a experiência e o comportamento do tomador de decisão (Mintzberg et al., 2009). A Belli Studio acionou os meios que conhecia para levantar os recursos para o financiamento, mas se deparou com situações inusitadas nas quais os levaram a pedir autorização para a Disney para divulgar o acordo. A capacidade de encontrar soluções, mobilizar recursos cognitivos para resolver uma determinada ação, é um dos constructos da teoria *Effectuation* e verifica-se a empresa buscou resolver os percalços com eficiência (Wood & Bandura, 1989; Gist & Mitchell, 1992) [I-2-B].

A Disney autorizou a divulgação de um *release* para a imprensa, desde que fosse nas condições pré-estabelecidas (E-1). No entanto, quando a notícia foi divulgada, não estava de acordo com o que havia sido dito (E-1). A solução foi divulgar a contratação da Belli Studio pela Disney América Latina em seus canais oficiais (E-1). Considera-se que com isto a empresa ficou no controle da situação, no qual Sarasvathy (2011) colocou como o princípio do “piloto de avião”. A empresa se deparou com um problema e solucionou utilizando os meios para agir sobre o que eles podiam fazer e principalmente com que eles poderiam interagir (Sarasvathy & Dew, 2005). A decisão tomada pela empresa resultou na viabilidade do financiamento do BNDES e de outros patrocinadores [I-2-C].

Para que recebesse o financiamento e patrocínio a empresa cadastrou o projeto na ANCINE e decidiu dividir o projeto em duas temporadas de treze episódios por acreditar ser mais fácil de levantar recurso (E-7). Por meio deste cadastro, a empresa poderia captar recursos do imposto de renda de pessoas físicas e jurídicas. Para alavancar esta captação a empresa acionou amigos e conhecidos para reverter o imposto de renda e angariar fundos (E-7). A empresa também conseguiu uma linha de financiamento e patrocínio do BNDES e reverteu um recurso de outro projeto que não havia dado certo (E-1; E-2, E-7).

Pode-se considerar que este evento seja baseado na racionalidade, já que depende da organização financeira da empresa com os investidores resultando em um compromisso, porém não foi considerado uma lógica *Causation*, já que na lógica *Effectuation*, Sarasvathy (2020) coloca que a entrada de stakeholders expande o ciclo de recursos e proporciona novas possibilidades. Porém eventos inesperados podem causar mudanças no ambiente o que podem gerar mudanças nos meios e mudanças nas restrições do projeto (Sarasvathy & Dew, 2005). E foi o que aconteceu, o recurso do BNDES não foi liberado na velocidade que a empresa precisava, fazendo com que a Belli contraísse empréstimos bancários (E-1). A empresa então procurou um sócio investidor que trouxe estabilidade financeira ao projeto, além de se tornar um sócio conselheiro acompanhando a gestão da Belli Studio [R-2-D]. Nestes estágios iniciais, investidores podem ajudar a criar o mercado junto com a empresa tornando-a sustentável, porém isto pode variar de acordo com os riscos, a incerteza e a experiência empresarial nas etapas do processo (Sarasvathy, 2001a; Wiltbank et al., 2009).

O processo de produção audiovisual precisa de muitos profissionais (E-2). A empresa já atuava como produtora e tinha a parte de produção de artes visuais, equipe de produção de animação, ilustração, edição de vídeo estruturada dentro da empresa, o restante do processo precisaria de parceiros externos para fazer a série. O roteirista chefe já trabalhava com a Belli Studio e juntos foram estruturando a equipe de roteirista. Pelo relato dos entrevistados, os profissionais e empresas que fizeram parte do projeto tinham trabalhado com a empresa ou tinham tido contato por encontros em feiras ou outros conhecidos, evidenciando a rede de relacionamentos da indústria audiovisual, tema não explorado neste trabalho. Assim como a lógica *Effectuation*, esta indústria privilegia as alianças estratégicas: “... é muito comum que as empresas concorrentes se transformem em fornecedores ou clientes em outros momentos” (E-2) [I-2-E].

Mesmo que a Belli Studio aprove os roteiros e tenha um direcionamento de como a série deva ser formatada, são todos os atores envolvidos que constroem o processo. As decisões criativas levaram em consideração que as séries de animação já nascem globalizadas e que precisariam abordar o tema de maneira que não se desatualizasse rapidamente. As séries são licenciadas para vários canais e tem a intenção de permanecer o maior tempo possível disponível ao público, conforme reportaram os E-2, E-3, E-6, E-11. Algumas restrições também precisam ser consideradas, como o orçamento. Mesmo sendo um processo criativo é preciso trabalhar dentro do orçamento e tempo, como por exemplo o número de personagens. “...Mesmo que seja animação, tudo tem custo e os roteiristas já precisam escrever considerando estas limitações...” (E-3). O som é gravado por outra empresa que também precisa considerar o orçamento sem prejudicar a qualidade e criatividade do processo (E-9; E-5; E-8).

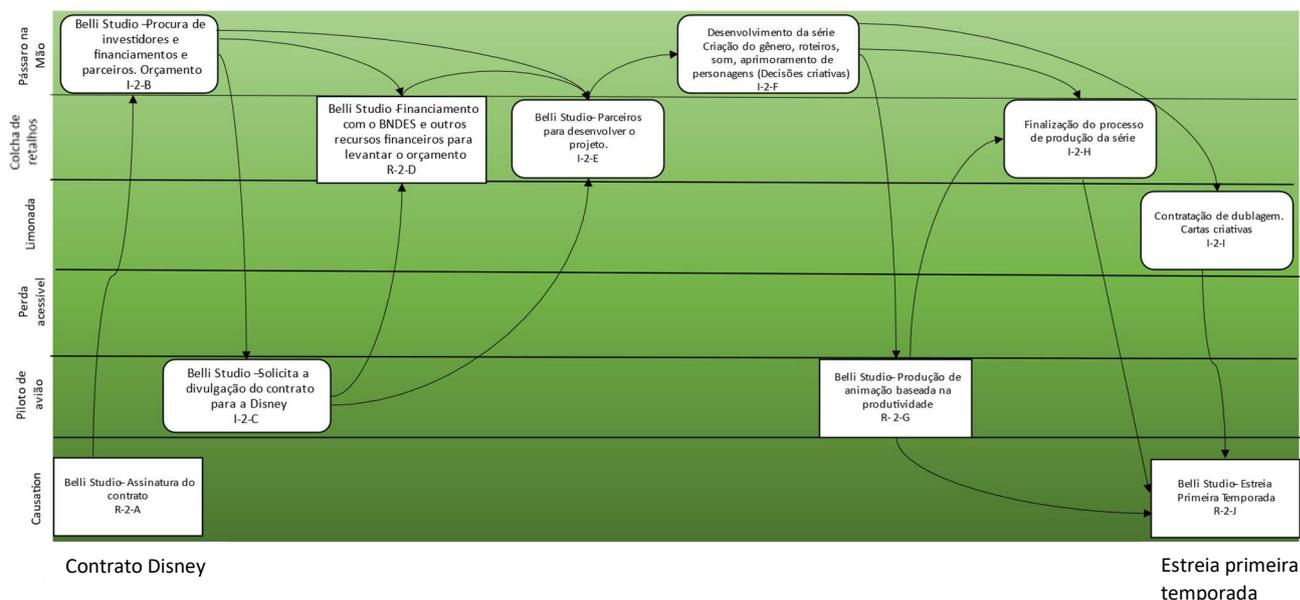
A flexibilidade de um processo criativo permite que os atores consigam encontrar soluções e possibilitem um processo contínuo de aprendizagem, possibilitando o controle do resultado futuro junto com seus investidores, como na lógica *Effectuation* (Perry, Chandler & Markova, 2012). As decisões, neste caso, mesmo que sejam intuitivas, sofrem influência da racionalidade, conforme considera Kahneman (2003). As escolhas são conduzidas pelo Sistema 1, que seriam os pensamentos intuitivos, criativos, mas podem ser influenciados pelo Sistema 2, da racionalidade (Kahneman, 2003).

De acordo com Hastie & Dawes (2009) muitas vezes os executivos afirmam decidir intuitivamente, porém já pensaram sistematicamente nas suas escolhas, mesmo que de forma mais simplista que a escolha racional. Nos setores que possuem a criatividade como meio de produção, a dinâmica faz com que as decisões precisem ser rápidas, porém com um propósito para gerar um resultado. A indústria audiovisual é vinte por cento sucesso, por isto é preciso dirimir os riscos e as margens de erro, ao mesmo tempo que é uma indústria (E-2) no qual o principal recurso é o ser humano que trabalha para outro ser humano cujo pensamento, aspirações e expectativas são complexos [I-2-F].

“A produtividade e a qualidade vão determinar se o projeto cabe ou não no orçamento e que obtenha o interesse dos canais, então é primordial que a produtividade tenha um alto nível” (E-13). “A exigência com a qualidade e velocidade é bem grande aqui dentro...o tempo todo estamos cobrando isto do pessoal...” (E-10). As produtoras brasileiras têm se destacado por conseguirem entregar animação de qualidade com um orçamento mais limitado que em outros países (E-13). “Compensamos o preço baixo por conta da nossa eficiência, temos que nos reinventar porque é o que dá, é o dinheiro que dá para fazer com isto” (E-13). A lógica *Effectuation* considera que o empreendedor analisa a melhor alternativa de acordo com as restrições e oportunidades limitadas pelo ambiente a fim de se tornar mais eficiente (Saravathy, 2001a) [R-2-G].

Considera-se a finalização do processo da série a metáfora “colcha de retalhos”, já que as relações entre as empresas e as pessoas que fizeram parte do processo não se atém somente na prestação de serviço, mas colaboram com a construção do projeto. Conforme Saravathy (2011) estas relações vão se formando a fim de formar parcerias com o objetivo de formar um futuro. A formação destas relações podem ser consideradas intuitivas já que se fortalecem na medida que as ações acontecem [I-2-H]. Como o contrato com a Disney previa a voz original e dublagem em espanhol, a Belli Studio foi assessorada pela Ultrassom que indicou um estúdio na Argentina para a dublagem (E-5). Porém a dublagem apresentou problemas com a escolha dos dubladores, o que fez com que a Belli Studio contratasse a diretora de voz da Ultrassom como consultora da empresa (E-8). Utilizando a metáfora de Saravathy (2011), a empresa utilizou o princípio da “limonada”. Aproveitou um fato negativo e transformou em positivo, a experiência fez com que a empresa, junto com a consultora contratada, realizasse as cartas criativas que ajudariam com as próximas dublagens, tornando o processo mais fácil e eficiente [I-2-I]. A Fase 2 finaliza com o lançamento da primeira temporada, considerado um evento de lógica *causation* e racional, já que foi planejado em contrato [I-2-J].

A Figura 2 mostra a segunda fase iniciou com a assinatura do contrato entre a Belli Studio e a Disney. A ação desencadeou várias tomadas de decisão, tanto na parte financeira e administrativa quanto na parte criativa. A fase dois termina com o lançamento da primeira temporada da série na Disney XD.



**Figura 2.** Eventos determinantes da Fase 2 na Lógica Causation e Effectuation

Fonte: Os autores (2021)

A terceira fase inicia com a estreia da primeira temporada no canal da Disney XD. Este evento *causation* desencadeia outros eventos que possibilitam o licenciamento da marca e a distribuição da série para outros canais [R-3-A]. Nessa fase, a série de animação Boris e Rufus se transforma em um produto que pode ser oferecido para qualquer lugar do mundo em vários canais e em licenciamento para produzir produtos para outras indústrias. A estreia da primeira temporada torna a série conhecida ao público e possibilita a distribuição para outros canais que não sejam canais de TV por assinatura, pois a Disney tem exclusividade de três anos nestes canais. A empresa começa a ação de licenciamento de marca, que é transformar os personagens da série em produtos como camisetas e brinquedos. O licenciamento de marca é o que possibilita o retorno financeiro, por isto é importante que a série apareça em vários canais de entretenimentos (E-1). Quanto mais a série se torna conhecida ao público, mais produtos vende.

A Belli Studio fez parceria com a Redibra, empresa que trabalha no licenciamento dos produtos da Disney, logo que a primeira temporada estreou na Disney XD (E-12). Paralelamente, o estúdio procurou empresas da região de Blumenau – SC para oferecer o licenciamento da marca Boris e Rufus (E-1) [R-3-B]. A empresa formou parceria também com a empresa Pacotinhos Filmes que trabalharia no oferecimento da série para diversos canais [R-3-C]. Conforme Smolka, et al. (2018), os tomadores de decisão devem estar receptivos a qualquer parceria que resulte na formação conjunta para novos empreendimentos no futuro e que garantam compromissos prévios que desenvolvam produtos ou os promovam para trazer lucro com esta cooperação.

Os eventos citados são considerados decisões racionais, já que a empresa tinha planejado estas ações, no entanto os resultados podem ser imprevisíveis ou inesperados. Este também é um princípio da lógica *effectuation*, explorar novas possibilidades ao invés de conhecimentos pré-existentes, pois toda experiência adquirida se transforma e novas possibilidades (Sarasvathy, 2001a). Para que os riscos se tornem oportunidade, é necessário que a empresa modifique a lógica *causation* em *effectuation* (Brenk et al. , 2019). Verifica-se que a Belli Studio planeja suas ações para que seja tomado um direcionamento, mas não estabelecem regras rígidas para aumentar a previsibilidade dos resultados tornando o processo burocrático (Sutcliffe & McNamara, 2001). Isto só traria uma ilusão de controle engessando as tomadas de decisão (Sutcliffe & McNamara, 2001). Para as contratações das empresas considera-se a lógica *causation*, pois a Belli Studio já planejava trabalhar com estas parcerias para fortalecer, tanto o licenciamento da marca, quanto o licenciamento da série [R-3-D]. Estas ações acontecem em

conjunto já que, quanto mais a série aparece e atrai o público, mais as empresas se interessam em licenciar a marca.

A Belli Studio também decide que irá continuar a parceria com a Disney, esta decisão tem considerações racionais já que foram analisados os motivos para atingir um objetivo específico (Simon, 1987). Continuar com a Disney confere um selo de qualidade à série, mesmo que apareça para um público mais restrito, por ser um canal de assinatura mais caro (E-2). Além de considerar que a Disney foi uma empresa que acreditou no projeto, também é um canal para a série expandir seu mercado internacional (E-2). As parcerias fortalecem a “colcha de retalhos”, possibilitam a diminuição de incertezas e reforçam a rede de relacionamentos proporcionando novos conhecimentos à empresa (Sarasvathy, 2011) [R-3-E].

A parceria com a Pacotinhos filmes fez com que a Belli Studio conseguisse licenciar a série em vários canais de *Streaming*, VoD (*videos on demand*) e até na Latam passando a série em aviões e em canais abertos. Cada público é diferente, por isto é importante tantos canais de divulgação, além do retorno financeiro (E-14). A Pacotinhos filmes também analisa os contratos para que a empresa não seja prejudicada com exigências contratuais desvantajosos (E-14). Neste caso, os contratos são analisados conforme o princípio da perda suportável, se leva em consideração o que a empresa pode perder e não somente o que tem a ganhar (Sarasvathy, 2011) [I-3-F]. No entanto, a parceria com a Redibra não estava se desenvolvendo a contento, fazendo com que a empresa mudasse de estratégia internalizando os licenciamentos de marca (E-7; E-12). Perceberam que poderiam alcançar empresas menores e trabalhar com a Redibra como consultores para aprenderem sobre mercado e varejo, até a marca ficar mais madura (E-12), neste aspecto considera que a empresa adotou o princípio do *Effectuation* “Limonada”, pois vislumbrou mais possibilidades atuando sozinha [I-3-H].

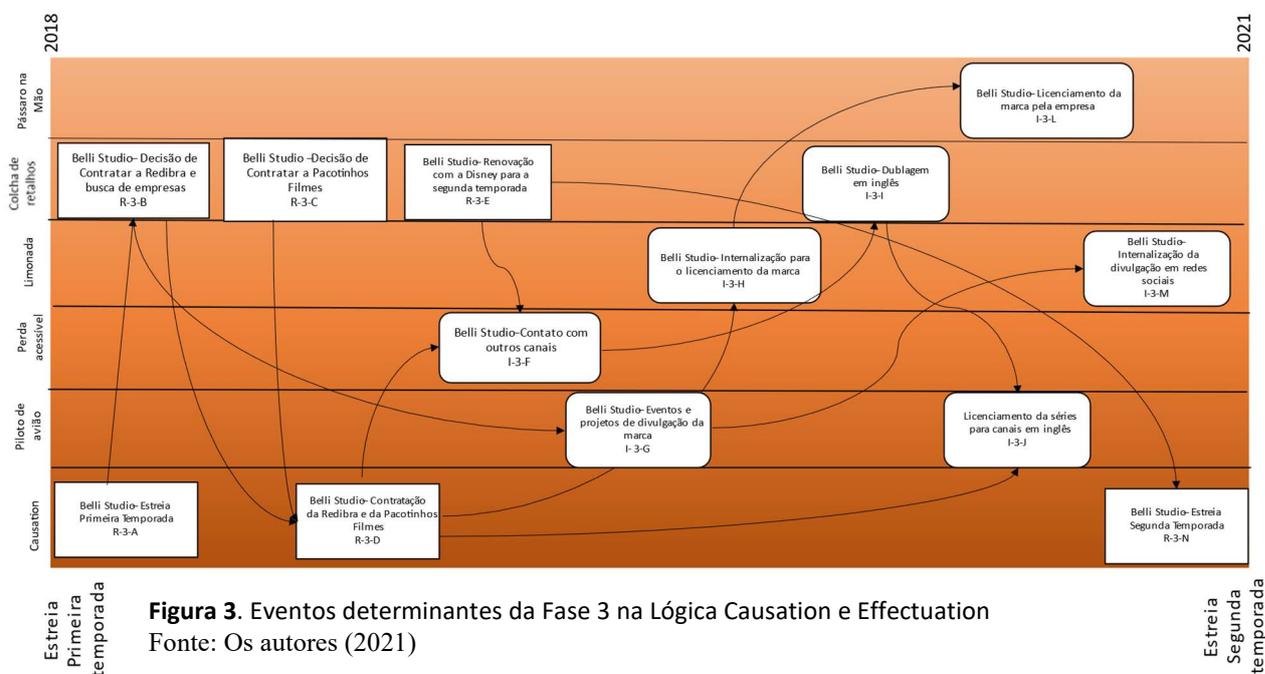
Com a série se tornando mais conhecida, a empresa foi desenvolvendo ações de marketing, como exposições em shoppings, projetos em escolas, participação em eventos e concorrendo e ganhando prêmios. Tudo isto ajudou na divulgação da marca e na ampliação de distribuição de canais. Considera-se que estes direcionamentos estão atrelados ao princípio *Effectuation* de “Piloto de avião” [I-3-G]. A empresa atua conforme as percepções e comportamentos dos gestores, que mesmo apresentando aspectos racionais nas escolhas, são afetados por influências externas, em ambientes acelerados e ambíguos, nos quais as decisões precisam ser tomadas em um tempo limitado (Eisenhardt & Zbaracki, 1992).

A fim de ampliar seu mercado, a Belli Studio decide custear a dublagem da série em inglês. Esta decisão foi tomada vislumbrando mais oportunidades de expandir a divulgação da série (E-14). A experiência no decorrer da trajetória fazem com que os gestores confiem nas decisões intuitivas e nas suas percepções para tomar a decisão certa (Simon, 1987). O fortalecimento da “colcha de retalho” propiciou a consultoria e o controle da qualidade da diretora de voz da Ultrassom e viabilizou a contratação do estúdio nos Estados Unidos (E-8) [I-3-I]. Esta ação possibilita que a Pacotinhos Filmes ofereça a série para vários países que não analisariam se a série estivesse somente em espanhol e português. Utilizando a metáfora do princípio do “Piloto de avião”, a empresa criou oportunidades como prevê a lógica *Effectuation*: Controle o que pode ser controlável para que seja possível construir o seu futuro (Sarasvathy, 2001b). Outras dublagens com a da Rússia, o licenciador paga, mas era importante ter a dublagens nos dois idiomas principais (E-14) [I-3-J].

A decisão de internalizar o licenciamento de marcas trouxe para a empresa a possibilidade de aprender e desenvolver parcerias diferenciadas (E-12). A empresa conseguiu parceria com a Credeal cadernos e está ampliando os produtos para os demais materiais escolares e, como a série passa na América Latina, a Credeal está estudando vender os produtos com a marca Boris e Rufus no México (E-7; E-12). A Credeal entrou em contato com a Belli Studio para contratar os serviços de arte e “...a empresa saiu com cinco coleções para eles e mais um licenciamento da Boris e Rufus...” (E-12). A empresa usou os seus meios, como no princípio *effectuation*: “Pássaro na mão” para acessar empresas que provavelmente a parceira com Redibra não conseguiria [I-3-L]. A empresa também decidiu internalizar o gerenciamento das redes sociais, antes feitas por empresas terceirizadas para que conseguissem mais efetividade com o público-alvo (E-10; E12). A este evento considerou-se o princípio da “Limonada” da lógica *effectuation* considerando que a empresa testou várias possibilidades e concluiu que dentro da empresa eles conseguiriam administrar melhor as redes sociais [I-3-M]. A terceira fase se encerra com a estreia da segunda temporada na Disney XD em janeiro de

2021. A estreia da segunda temporada pode ser considerada na lógica *causation* pela formalização e planejamento e condiciona o futuro da organização [I-3-N].

A Figura 3 resume a terceira fase começa com a estreia da primeira temporada na Disney XD iniciando um novo ciclo com a possibilidade de licenciamento da marca e da série para outros canais. Por isto, a figura desta terceira fase tem várias interligações nas quais as tomadas de decisão de uma ação influenciam em várias outras ações.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi explicar como acontecem os processos de tomada de decisão no contexto da economia criativa, tomando como unidade de análise um projeto criativo de animação. O método de análise processual propiciou identificar os eventos predominantes e dividi-los em três fases a fim de construir um mapa que relacione os eventos e que seja possível padronizar o resultado com as diferentes lógicas descrevendo como os tipos de processos decisórios se alternam. Analisar como as tomadas de decisão acontecem em uma determinada indústria, ajuda a entender como ela se desenvolve, se relaciona, e quais são suas características.

A análise verificou também que decisões racionais ou intuitivas estão presentes ao longo do projeto. Estes tipos de tomadas de decisão são processados de maneira diferente em nosso cérebro e interferem nas decisões e ações tomadas. As tomadas de decisão racionais recebem influências do meio e das características dos decisores na interpretação da realidade, sendo considerada uma racionalidade limitada. Decisões racionais levam mais tempo para serem tomadas, são mais ponderadas e controladas. Como, por exemplo, no primeiro evento analisado em que a empresa tinha a intenção de se tornar produtora de conteúdo original ponderou sobre como iniciariam as ações. Para atingir este objetivo, fez planos de negócios, estudou o mercado e verificou quais meios e o que precisaria desenvolver. Outra característica encontrada é que os gestores procediam de forma mais racional quando conheciam o processo, como na produção da animação. Como eles tinham este procedimento muito claro, pois tinham experiência, as decisões foram racionais, baseadas na produtividade e eficiência, como em uma linha de produção. Em escolhas criativas e que dependiam de outras pessoas, as escolhas eram mais intuitivas.

Na análise também foram consideradas decisões intuitivas, aquelas que são tomadas sem que o decisor consiga explicar claramente o motivo da escolha, ou não tem dados

concretos. São decisões rápidas, automáticas e inconscientes. A organização do pensamento analisa as escolhas influenciado por pensamentos racionais, pelas experiências, pela interferência do meio e da percepção e hábitos do decisor, a fim de simplificar de maneira heurística a decisão para que ela aconteça de maneira rápida. As decisões intuitivas foram encontradas na maior parte do processo da série Boris e Rufus, principalmente porque o processo da indústria audiovisual sofre influência de muitas pessoas e precisam ser proativas, flexíveis, adaptáveis para aproveitar as contingências ambientais e sofrem processos contínuos de aprendizagem, mesmo que precisem tomar decisões racionais de financiamentos, orçamentos, cronogramas e contratos.

A intuição e a racionalidade não são contrastantes, elas fazem parte do processo de decisão e se influenciam. O processo precisa decisões racionais para ser viável, como obedecer aos parâmetros de leis e patrocínios, contratos, orçamentos, prazos. Porém, isto não impede que as pessoas sejam criativas, tanto nos processos de criação em si, quanto nas soluções encontradas em imprevistos e restrições, decidindo rapidamente de maneira intuitiva a transformação de um problema em oportunidade. No presente estudo, algumas decisões consideradas racionais foram classificadas na lógica *Effectuation*. Esta lógica não exclui o planejamento e metas na medida que desenvolve o projeto de maneira cognitiva. O entendimento é que as decisões foram planejadas de certa forma, classificando-as em escolhas racionais, porém continuam características *Effectuation*. A indústria audiovisual apresenta muitas incertezas, o que significa que não é possível prever se as decisões tomadas trarão o retorno esperado, pois dependem de muitas variáveis, sendo que o retorno financeiro é incerto e a longo prazo, impossível de constar em metas e estatísticas. Isto torna a lógica *Effectuation* mais apropriada para entender a lógica desta indústria, por isto que é a lógica predominando no processo.

Mesmo encontrando características dos princípios da lógica *Effectuation* e *Causation*, existem algumas peculiaridades detectadas na indústria audiovisual, principalmente na indústria de animação. É uma indústria que precisa de incentivos governamentais e de financiamentos e patrocínios. Não porque não seja sustentável, mas porque é uma cadeia complexa, em que os retornos financeiros não são diretamente relacionados ao que é produzido, mas uma consequência da sua divulgação, gerando licenciamento da marca paga por outras indústrias. As produtoras precisam de uma rede de parceiros para se desenvolver, como no princípio da “colcha de retalhos”, porém as relações entre os parceiros são diversas. Os financiadores e patrocinadores não são os mesmos que licenciam a série, e não são os mesmos que participam da produção ou que fazem o licenciamento da marca. Como o retorno financeiro é incerto e a longo prazo, os stakeholders não funcionam da mesma maneira que o ciclo de *Effectuation*.

Considera-se que a contribuição gerencial deste trabalho é ressaltar a importância da indústria audiovisual para a economia dos países. A exemplo da Coreia do Sul, é uma indústria que desenvolve outras indústrias, gera muitos empregos e dissemina a cultura do país produtor para o mundo. É uma indústria que precisa de incentivos governamentais, como acontece em muitos países, por ser uma cadeia muito longa. Verificou-se que a Lei 12.485/2011 foi um diferencial para a indústria de animação e foi um incentivo para o desenvolvimento de toda a cadeia de relacionamento. Portanto sugere-se que os incentivos governamentais proporcionem mais investimentos e financiamentos na indústria audiovisual, assim como em toda a indústria criativa. Entender os processos de tomadas de decisão na indústria audiovisual também pode ser útil para outras empresas inseridas no mesmo contexto e para outras indústrias. O trabalho destacou os ciclos de cada fase e os gatilhos que desencadeiam as tomadas de decisões *Effectuation*. Isto pode auxiliar as empresas a verificarem em que estágio estão e como podem compreender como acontecem as tomadas de decisão de cada fase.

Teoricamente, esse estudo elucidou a interrelação entre lógicas de tomada de decisão e contribui em desmistificar a ideia de que a lógica de tomada de decisão *effectuation* é totalmente intuitiva, dado que características do pensamento racional permeiam o processo decisório que determina a construção de um futuro e não somente a busca de cumprimento de metas definidas por um futuro a ser alcançado. Além do mais, este trabalho constatou que as decisões intuitivas se relacionam com as incertezas do resultado das decisões tomadas, tema que merece mais estudos. Portanto, apesar da predominância da intuição em decisões *effectuation*, existe uma

racionalidade permeando as decisões, o que contribui no conceito da ortogonalidade entre os conceitos que determinam as lógicas *causation* e *effectuation*.

Consideram-se limitações o lapso de tempo curto para a análise e o fato de envolver empresa de pequeno porte, que estava iniciando na produção de conteúdo original, que busca atender as exigências de grandes empresas para entrar no mercado. Em trabalhos futuros, aconselha-se analisar e comparar casos a fim de verificar se os padrões de comportamento se repetem.

Sugere-se para futuras pesquisas projetos mais longos e em outros setores da economia. Na indústria audiovisual, sugere-se a análise da aprendizagem das empresas, como *exploration* e *exploitation*, já que é uma indústria que precisa de muitas pessoas de diversos setores e que sofrem influências externas e tem muita volatilidade. Outra sugestão é analisar a coopetição, já que é uma indústria colaborativa.

As indústrias criativas, como a indústria audiovisual, são consideradas flexíveis, adaptáveis, dinâmicas, que precisam tomar decisões e ações mediante às incertezas do ambiente. Elas têm como seu principal ativo pessoas criativas e inspiradas que trabalham para inspirar outras pessoas. Criam e geram um valor considerável para a economia dos países, quando bem valorizadas pelo poder público e outras indústrias. Características que tornam estas indústrias muito ricas e dignas de serem estudadas.

## REFERÊNCIAS

Agogué, M., Lundqvist, M., & Middleton, K. W. (2015). Mindful Deviation through Combining Causation and Effectuation: A Design Theory-Based Study of Technology Entrepreneurship. *Creativity and Innovation Management*, 24(4), 629–644. <https://doi.org/10.1111/caim.12134>

ANCINE. (2020). *Ancine*. <https://www.ancine.gov.br>

Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive. *Cambridge, MA: Harvard University*.

Becker, G. S. (2017). *Economic theory*. Routledge.

Brenk, S., Lüttgens, D., Diener, K., & Piller, F. (2019). Learning from failures in business model innovation: solving decision-making logic conflicts through intrapreneurial effectuation. *Journal of Business Economics*, 89(8-9), 1097–1147.

Caldas, J. (2018). Criação de catarinenses, desenho animado estréia na TV fechada. *GI - Globo*. <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/desenho-animado-criado-por-catarinenses-estrela-na-tv-fechada.ghtml>

Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375–390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006>

Das, T. K., & Teng, B. S. (1999). Cognitive biases and strategic decision processes: an integrative perspective\*. *Journal of Management Studies*, 36(6)(November), 36(6) 757-778.

De Vasconcellos, S. L., Monticelli, J. M., Calixto, C. V., & Garrido, I. L. (2017). Prospecting theoretical approaches to understand internationalization of creative economy firms. *Internext*, 12(3), 77. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.12377-92>

Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1996). Does Decision Process Matter? A Study Of Strategic Decision-making Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368–392. <https://doi.org/10.5465/256784>

Dew, N., Sarasathy, S., Read, S., & Wiltbank, R. (2009). Affordable loss: Behavioral economic aspects of the plunge decision. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 105–126.

Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 287–309. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.002>

Doyle, Gillian. (2015). Multi-platform media and the miracle of the loaves and fishes. *Journal of Media Business Studies*, 12(1), 49–65.

Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17–37.

Fligstein, N. (2001). Social skill and the theory of fields. *Sociological Theory*, 19(2), 105–125.

- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183–211.
- Goodman, L. (1961). Snowball Sampling. *The Annals of Mathematical Statistics*, 32(1), 148–170.
- Handcock, M. S., & Gile, K. J. (2011). Comment: On the concept of snowball sampling. In *Sociological Methodology* (Vol. 41, Issue 1, pp. 367–371). <https://doi.org/10.1111/j.1467-9531.2011.01243.x>
- Hastie, R., & Dawes, R. M. (2009). *Rational choice in an uncertain world: The psychology of judgment and decision making*. Sage Publications.
- Herrnstein, R. J. (1990). Rational choice theory: Necessary but not sufficient. *American Psychologist*, 45(3), 356–367. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.3.356>
- Kahneman, D. (2003). A Perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality. *American Psychologist*, 58(9), 697–720. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.58.9.697>
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691–710.
- March, J. G. (1982). Theories of choice and making decisions.pdf. *Society*, 20(1), 29–39. <https://doi.org/10.1007/BF02694989>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Safári da estratégia*. Bookman Editora.
- Perry, J. T., Chandler, G. N., & Markova, G. (2012). Entrepreneurial effectuation: a review and suggestions for future research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 837–861.
- Reymen, I. M., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U., & Van Burg, E. (2015). Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 351–379. <http://discovery.ucl.ac.uk/1333395/>
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Read, S., & Wiltbank, R. (2003). Accounting for the future: Psychological aspects of effectual entrepreneurship. *Journal of Applied Psychology*.
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, S. R., & Venkataraman, S. (2003). Three views of entrepreneurial opportunity. In *Handbook of Entrepreneurship Research*, Springer, Boston, MA, 141–160.
- Sarasvathy, S., Kumar, K., York, J. G., & Bhagavatula, S. (2014). An Effectual Approach to International Entrepreneurship: Overlaps, Challenges, and Provocative Possibilities. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(1), 71–93. <https://doi.org/10.1111/etap.12088>
- Sarasvathy, S. D. (2020). *Effectual Cycle*. [https://www.effectuation.org/?page\\_id=4055&principle=effectual-cycle](https://www.effectuation.org/?page_id=4055&principle=effectual-cycle)
- Sarasvathy, S. D., & Kotha, S. (2001). Managing knightian uncertainty in the new economy. *E-Commerce and Entrepreneurship*. Greenwich, CT: IAP, 31–62.
- Sarasvathy, S. D. (2001a). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.
- Sarasvathy, S. D. (2001b). What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial? *Business & Society Review* (00453609), 17, 18. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=5658599&site=ehost-live>
- Sarasvathy, S. D. (2003). Entrepreneurship as a science of the artificial. *Journal of Economic Psychology*, 24(2), 203–220. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(02\)00203-9](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(02)00203-9)
- Sarasvathy, S. D. (2011). *Effectual Principles*. <https://www.effectuation.org/sites/default/files/documents/effectuation-3-pager.pdf>
- Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005). New market creation through transformation. *Journal of Evolutionary Economics*, 15(5), 533–565. <https://doi.org/10.1007/s00191-005-0264-x>
- Simon, H. A. (1965). Administrative decision making. *Public Administration Review*, 31–37.

- Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *American Economic Review*, 69(4), 493–513. <https://doi.org/10.2307/1808698>
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.
- Simon, H. A. (1987). Making management decisions: the role of Intuition and Emotion. *Academy of Management Executive*.
- Simon, H. A. (1959). Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. *The American Economic Review*, 49(3), 253–283.
- Simon, H. A. (1997). *Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason* (Vol. 3). MIT press.
- Smolka, K. M., Verheul, I., Burmeister–Lamp, K., & Heugens, P. P. (2018). Get it together! Synergistic effects of causal and effectual decision–making logics on venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(4), 571–604.
- Sternberg, R. J. (2018). A triangular theory of creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 12(1), 50. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/aca0000095>
- Sutcliffe, K. M., & McNamara, G. (2001). Controlling Decision-Making Practice in Organizations. *Organization Science*, 12(4), 484–501. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.484.10634>
- Tecmundo. (2021). *Video On Demand*. <https://www.tecmundo.com.br/televisao/2602-video-on-demand.htm>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.
- Wiltbank, R., Sudek, R., & Read, S. (2009). The role of prediction in new venture investing. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(2), Article 3.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(3), 407.