

UNIVERSIDADE PAULISTA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**PROCESSO DECISÓRIO NA ESTRATÉGIA DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS REDES DE
FRANQUIAS BRASILEIRAS INTERNACIONALIZADAS**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Administração da Universidade
Paulista – UNIP, para obtenção do título de
Mestre em Administração.

JEFERSON SARAIVA FUZA

SÃO PAULO
2016

UNIVERSIDADE PAULISTA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**PROCESSO DECISÓRIO NA ESTRATÉGIA DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS REDES DE
FRANQUIAS BRASILEIRAS INTERNACIONALIZADAS**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Administração da Universidade
Paulista – UNIP, para obtenção do título de
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Lucas de Resende
Melo

Área de Concentração: Estratégias e seus
Formatos Organizacionais

Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial

JEFERSON SARAIVA FUZA

SÃO PAULO

2016

Fuza, Jeferson Saraiva.

Processo decisório na estratégia de internacionalização das redes de franquias brasileiras internacionalizadas. – 2016. Jeferson Saraiva Fuza. – 2016

84f. il; color, 2016 + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2016.

Área de concentração: **Estratégia e seus formatos organizacionais.**

Orientador: Prof. Dr. Pedro Lucas de Resende Melo.

1. Redes de Franquias. 2. Estratégia de Internacionalização. 3. Estilo de Personalidade. 4. Empreendedorismo. 5. Tomada de Decisão. Pedro Lucas de Resende (orientador).

JEFERSON SARAIVA FUZA

**PROCESSO DECISÓRIO NA ESTRATÉGIA DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS REDES DE
FRANQUIAS BRASILEIRAS INTERNACIONALIZADAS**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Administração da Universidade
Paulista – UNIP, para obtenção do título de
Mestre em Administração.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

_____/_____/_____

Prof. Dr. Pedro Lucas Resende Melo

Universidade Paulista – UNIP

_____/_____/_____

Prof^a. Dr^a. Thelma Valéria Rocha Rodrigues

Universidade Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM

_____/_____/_____

Prof. Dr. Roberto Bazanini

Universidade Paulista – UNIP

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais que sempre se empenharam em me ajudar nesta etapa de minha vida, e que não mediram esforços para que tivesse uma melhor educação durante a vida.

A todos aqueles que estiveram presentes durante o decorrer do mestrado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar, pela vida, saúde, força e sabedoria que me concedeu no decorrer do mestrado.

Aos professores do programa de mestrado da Universidade Paulista – UNIP, pelos ensinamentos e estímulos a cada aula ministrada.

Ao Prof. Dr. Pedro Lucas Resende Melo, pela paciência que demonstrou durante o tempo que me orientou, sempre estimulando e incentivando a finalização desta pesquisa.

A Prof.^a Dra. Nádia Wacila Hanania Vianna, que durante o período em que foi minha orientadora, buscou sempre adequar a pesquisa com a minha formação inicial.

A Prof.^a Dra. Thelma Valéria Rocha Rodrigues – ESPM, e ao Prof. Dr. Roberto Bazanini, do programa, que em um momento único aceitaram fazer parte de minha banca, e com suas contribuições durante a qualificação enriqueceram a organização final desta pesquisa.

Aos meus colegas e amigos de mestrado, com quem tive a oportunidade de conviver durante esses anos nas várias disciplinas, pelas contribuições individuais no enriquecimento das discussões.

Ao SENAC – São José do Rio Preto, na pessoa do Diretor Prof. Me. Luís Carlos de Souza, pelo apoio e incentivo com o custeio desta pesquisa.

Aos meus colegas professores do Centro Universitário do Norte Paulista – UNORP, e do SENAC – São José do Rio Preto, que durante todo o período de mestrado foram incentivadores e acolhedores em cada momento vivenciado, e colaboraram nas mais diversas situações para que pudesse cumprir com os créditos.

Aos meus amigos que entenderam as minhas ausências em momentos de confraternização.

Aos meus pais, que tanto colaboraram para que este momento tão precioso da minha vida finalmente chegasse.

A todos, minha gratidão.

Pedras no caminho? Guardo todas.

Um dia construirei um castelo.

Fernando Pessoa

RESUMO

O sistema de franquias apresentou, nos últimos anos, um alto grau de crescimento. Isso pode ser visualizado por meio dos dados divulgados pela Associação Brasileira de Franquias (ABF), tendo registrado um crescimento de 4,5% no período de 2014 a 2015. Entretanto, ainda que o mercado nacional tenha demonstrado ser um campo fértil para acolher novas redes de franquias, tem se observado nos empreendedores brasileiros o processo de busca por internacionalizar suas redes de franquias. O objetivo deste estudo, dessa forma, será analisar o estilo de personalidade proposto por Keirsey no processo de tomada de decisão praticado na internacionalização de redes de franquias brasileiras. O embasamento teórico estará ancorado em Keirsey (1998) além da revisão teórica acerca do modelo de franquias e os processos de internacionalização. Por fim, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, utilizando o método estudo de caso com três empresas do seguimento de Beleza, Saúde e Produtos Naturais; Educação e treinamento; e Vestuário, que estão internacionalizadas. Como resultado, foi feita a análise da influência que o estilo de personalidade exerce no processo de tomada de decisão no processo de internacionalização de Redes de Franquias Brasileiras. A contribuição deste trabalho reside no fato de complementar um espaço existente nos estudos sobre internacionalização de franquias brasileiras, perfil / estilo de personalidade proposto por Keirsey (1998) no processo de decisão.

Palavras-Chave: Redes de Franquias. Estratégia de Internacionalização. Estilo de Personalidade. Empreendedorismo. Tomada de Decisão.

ABSTRACT

The franchise system has presented in recent years a high degree of growth. This can be seen through the data released by the Brazilian Franchise Association (ABF), registering a growth of 4.5% in the period from 2014 to 2015. However, although the domestic market has shown to be a fertile field to welcome new Franchise networks, a process has been observed in Brazilian entrepreneurs seeking to internationalize their franchise networks. The objective of this study will be to analyze the style of personality proposed by Keirsey in the process of decision making practiced in the internationalization of networks of Brazilian franchises. The theoretical basis will be anchored in Keirsey (1998) besides the theoretical revision about the model of franchises and the processes of internationalization. Finally, a qualitative exploratory research will be carried out, using the case study method with three companies of the follow-up of Beauty, Health and Natural Products; Education and training; And Clothing, which are internationalized. As a result, it is expected to analyze the influence of personality style in the decision-making process in the process of internationalization of Brazilian Franchise Networks. The contribution of this work is to complement a space existing in the studies on the internationalization of Brazilian franchises, profile / personality style proposed by Keirsey (1998) in the decision process.

Keywords: Franchise Networks. Internationalization Strategy. Personality style. Entrepreneurship. Decision Making.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Faturamento do Franchising Brasileiro.....	14
Figura 2 – Marcas de Redes de Franquias Brasileiras no Exterior.....	15
Figura 3 – Framework: Problema de Pesquisa	16
Figura 4 – Distribuição das redes de franquias brasileiras nos estágios.....	28
Figura 5 – Resultado Classificador de Temperamento Keirsey - Empresa 1	55
Figura 6 – Resultado Classificador de temperamento Keirsey- Empresa 3	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definição de Franchising.....	23
Quadro 2 – Temas e autores que abordam sobre Tomada de Decisão	30
Quadro 3 – Funções Mentais da Tipologia de Jung	36
Quadro 4 – Características apresentadas por Keirsey	37
Quadro 5 – Variáveis de Temperamento	39
Quadro 6 – Caracterização das entrevistas	45
Quadro 7 – Apresentação da Entrevista com a Empresa 1	46
Quadro 8 – Apresentação da Entrevista com a Empresa 2	47
Quadro 9 – Apresentação da Entrevista com a Empresa 3	48
Quadro 10 – Variáveis da Pesquisa	49
Quadro 11 – Resumo do Resultado do Classificador de Temperamento	56
Quadro 12 – Comparação dos Resultados dos Avaliados	57
Quadro 13 – Comparativo do Processo Decisório das Empresas Analisadas	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF: Associação Brasileira de Franquias

EBSCO: Elton Bryson Stephens Company

PROQUEST: Proquest Information and Learning

RAC: Revista de Administração Contemporânea

RAM: Revista de Administração Mackenzie

RAP: Revista de Administração Pública

RAUSP: Revista de Administração da USP

SCIELO: Scientific Electronic Library Online

SPELL: Scientific Periodicals Eletronic Library On-line

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 Internacionalização	17
2.1.1 Modelo Uppsala.....	21
2.2 Internacionalização de Rede de Franquias	23
2.2.1 Redes de Franquias Brasileiras.....	26
2.3 Tomada de Decisão para Internacionalização	29
2.4 Processo Decisório e os Tipos de Keirsey	35
3 METODOLOGIA.....	41
3.1 Amostra do Estudo de Caso.....	44
3.2 Formulação das Questões	44
3.3 Construção das variáveis de pesquisa.....	49
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE COMPARATIVA DE CASOS	50
4.1 Análise do Classificador de Temperamento Keirsey.....	54
5 CONCLUSÕES.....	60
REFERÊNCIAS	64
APÊNDICE 1 – Protocolo do Estudo de Caso.....	74
APÊNDICE 2 – Roteiro de Entrevista Aplicado à Pesquisa.....	76
APÊNDICE 3 – Classificador de temperamentos de Keirsey.....	78

1 INTRODUÇÃO

Os estudos das teorias de internacionalização tiveram, historicamente, o seu início durante a década de 1960 com teorias que seguiam modelos da Economia, como o estudo seminal de Hymer (1976), e com ênfase em explicar a configuração internacional das grandes empresas multinacionais. A partir da década de 1970, surgiram as chamadas abordagens comportamentais, dentre as quais se destacam o Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), posteriormente na década de 1980 a perspectiva de *networks* – redes (JOHANSON; MATTSON, 1988) e, na década seguinte, estudos que contemplavam o empreendedorismo internacional (OVIATT; MCDOUGALL, 1994) e a literatura sobre as empresas *Born Globals* (RENNIE, 1993). Estas últimas abordagens direcionavam sua atenção a pequenas e médias empresas, e seu interesse era explicar como elas procediam desde o início de seus processos de internacionalização.

A tomada de decisão no âmbito empresarial, bem como em outras situações, passa a ser uma atividade que requer atenção e precisão, uma vez que tem importância para que não ocorram equívocos no processo decisório, evitando, portanto, o fim forma desagradável e inevitável na carreira ou negócio (HAMMOND; KEENEY; RAIFFA, 2001). Administrar, encarado como ação de decidir, ou de tomar decisões, é um dos momentos mais críticos da atividade de gerenciar qualquer empreendimento humano. Dado esse contexto, pode-se considerar que isso exige uma alocação de recursos, e que toda e qualquer escolha precisa ser feita considerando restrições ambientais (TORRES; MOURA, 2011).

Identificar a situação, entender os objetivos, discernir e escolher a melhor alternativa, implementação e análise, são etapas do processo decisório que podem auxiliar o tomador de decisão na busca por fontes informação que reduzam as incertezas e que influenciem o processo, apoiando-se na utilização de técnicas, de métodos e de outros conhecimentos, provendo, dessa forma, uma estrutura que permita alcançar a melhor decisão possível (CLEMEN, 1996).

Mesmo que tenham consciência de que seus produtos e serviços vão se tornar obsoletos um dia, a decisão de inovar ou de permanecer no mesmo caminho requer que os administradores das organizações possam visualizar ou determinar se isso é possível quando um negócio poderá envolver riscos e equívocos que podem levar ao fim do negócio, a não ser que seja feito um retrospecto (UTTERBACK, 1996; HAMMOND; KEENEY; RAIFFA, 2001).

Um outro ponto a ser tratado é a internacionalização pela concepção do Modelo de Uppsala, que considera o estágio atual de internacionalização como sendo um fator de extrema necessidade de entendimento para que sejam realizados os próximos passos. Johanson e Vahlne (1977) dividiram os aspectos estudados em dois grupos: os aspectos de estado, que compreendem o comprometimento com os mercados estrangeiros e o conhecimento sobre estes mercados e suas operações; e os aspectos de mudança, que compreendem as decisões de comprometimento de recursos e o desempenho atual dos negócios.

Assim, entende-se que as maiores barreiras a serem transpassadas no processo de internacionalização seriam a escassez de recursos e de conhecimento. Utilizando a premissa de que a meta da empresa é o lucro de longo prazo e que ela busca evitar tomada de grandes riscos, os autores propõem que os aspectos de estado afetam ambos os aspectos de mudança. Estes, por sua vez, transformam de volta os aspectos de estado em um processo cíclico.

Johanson e Vahlne (2009) sugeriram que o processo de internacionalização da empresa está contido dentro do conceito de relacionamentos e consideram o conhecimento das oportunidades como elemento importante das empresas que se internacionalizam. Além de fazerem parte do processo de internacionalização o conhecimento, a confiança e o comprometimento, que são características de relacionamentos, essas características são um apoio importante para assegurar tantos recursos quanto conhecimentos à empresa.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, partiu-se do levantamento de publicações nos últimos cinco anos, por meio das bases da EBSCO, Proquest, Scielo, Google Acadêmico, buscando as palavras-chaves de interesse para o estudo que foram: Internacionalização de Redes de Franquias, Redes de Franquias Brasileiras, Tomada de Decisão para Internacionalização, Perfis de Keirsey (1998), Estilo de Personalidade. Esse levantamento resultou nos seguintes números: EBSCO (296 artigos), Proquest (169 artigos), Scielo (223 artigos), Google Acadêmicos (479.800 artigos).

Ademais, ressalta-se que o sistema de franquias baseia-se em uma relação entre duas partes: o franqueado e o franqueador e essa relação entre as partes é sustentada por um contrato (LAFONTAINE, 1992).

Com base na Teoria da Agência, pesquisou-se a questão dos arranjos de franquias levando em consideração a compreensão dos pesquisadores e gestores com relação à complexidade desta e seus atributos, considerando que a relação de agência se baseia no nível de confiança e confidencialidade.

Com a teoria da agência, pode-se explicar que os interesses do Principal (o franqueador) e dos Agentes (operadores locais) no estabelecimento do contrato de franquias estão alinhados em manter o desempenho da parceria, visto que as franquias representam uma forma de um proprietário ter a sua remuneração dependendo do seu desempenho na franquia local.

Nesse contexto, a teoria da agência contribui para uma visão ampliada dos principais agentes quando comparada com outras teorias.

Com o estabelecimento da atividade de cooperação entre o principal e o agente, podem ocorrer conflitos de interesses em virtude da separação de papéis ou funções, por exemplo, quando o principal em busca de melhores resultados, delega ao agente o poder de comandar o negócio para obter o resultado desejado, ou o agente apresenta comportamento injusto ou, ainda, essa relação parece estar ameaçada (JENSEN; MECKLING, 1976).

Destaca-se que a teoria da agência apresenta algumas características (EISENHARDT, 1989; LUNARDI, 2008; JACOBSON, 2009) que são assim apresentadas: a diferença de interesses; mecanismos estabelecidos de controle e certo rigor; conflitos de objetivos ocasionados pelo que ficou estabelecido no contrato social e dos resultados esperados.

Em termos mercadológicos, o sistema de franquias tem se destacado no contexto nacional. Em 2015, a franchising brasileira apresentou um desempenho de crescimento no faturamento em mais de 8,3%, vide figura 1, comparado ao ano de 2014. De acordo com os dados apresentados pela ABF (Associação Brasileira de *Franchising*), no balanço entre abertura e fechamento de lojas ao longo do ano, a abertura de novos negócios representou um crescimento de 12.702 novas unidades, o que significa um crescimento de 14,7% de lojas abertas, enquanto apenas 4,4% foram fechadas.

Figura 1 – Faturamento do Franchising Brasileiro



Fonte: ABF (2016).

Com relação à questão de empregos diretos, o setor de *franchising* criou mais de 90.000 postos de trabalhos no país somente em 2015, o que gerou um aumento de 8,5% com relação ao ano anterior.

Por outro lado, as redes de franquias brasileiras no exterior também têm registrado um crescimento, uma vez que já estão presentes em 60 países, sendo 134 redes de franquias com presença no exterior, das quais 110 com unidades e 24 exportadoras. Ressalta-se que esse número é superior a 2014, que totalizava 106 redes de franquias. Mas, se mantém como 4,5% do total, o que significa que existe um campo ainda a ser explorado na prática e na Academia.

Figura 2 – Marcas de Redes de Franquias Brasileiras no Exterior



Fonte: ABF (2016).

Voltando ao contexto acadêmico, outro aspecto a ser considerado no desenvolvimento desta pesquisa é a contribuição que David Keirsey (1998) deu sobre as facetas da personalidade – temperamento e caráter. Com base nos tipos psicológicos de Jung, Myers e Keirsey (1984) propõe sua teoria baseada no temperamento, que considera que o indivíduo possa nascer com determinado temperamento, ou ter uma inclinação ou pré-disposição, e que conceitua caráter como uma configuração de hábitos frutos da interação com o ambiente.

Ademais, a presente pesquisa pretende responder à seguinte questão: Como o estilo de personalidade interfere na tomada de decisão do franqueador em processo de internacionalização em Redes de Franquias Brasileiras?

O objetivo do presente estudo será analisar o estilo de personalidade proposto por Keirsey (1998), no processo de tomada de decisão em processo de internacionalização de Redes de Franquias Brasileiras, de forma a contribuir com os processos futuros dos empresários que tenham a intenção de internacionalizar sua organização.

Este estudo também terá como objetivos específicos os seguintes quesitos:

- Analisar o perfil / estilo de personalidade proposto por Keirsey no processo de tomada de decisão;
- Analisar os fatores que influenciam na escolha do país de destino;
- Identificar barreiras encontradas no processo de internacionalização.

Por fim, ressalta-se que o objeto de estudo será Redes de Franquias Brasileiras internacionalizadas que atuam nos segmentos: Beleza, Saúde e Produtos Naturais; Educação e treinamento; e Vestuário, e será apresentada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, utilizando como método o estudo de caso.

No capítulo 1 serão apresentados os estudos sobre a internacionalização e o modelo Uppsala, como um modelo muito utilizado para explicar a evolução no mercado externo.

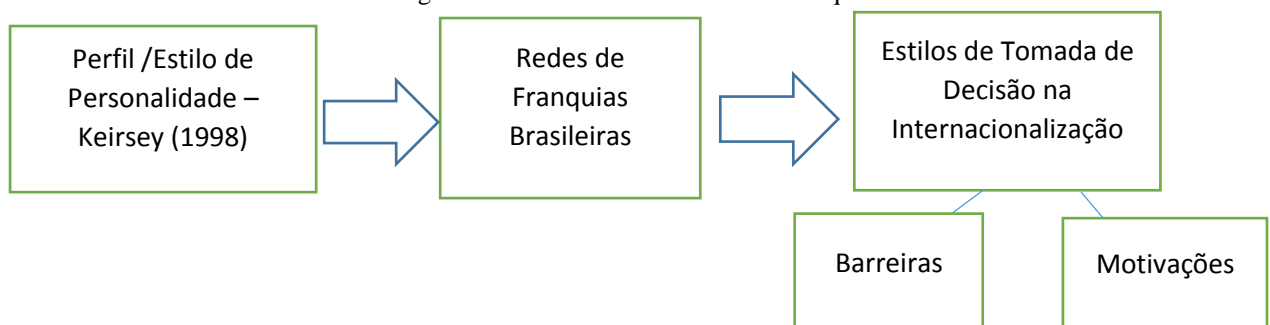
O capítulo 2 abordará as estratégias de internacionalização e a teoria da agência, o crescimento da internacionalização das Redes de Franquias Brasileiras e os diversos estudos sobre tomada de decisão, como também a questão da personalidade – perfil e estilo – por meio da análise das configurações de Keirsey (1998).

No capítulo 3 será apresentada a metodologia utilizada para a pesquisa, sendo qualitativa de caráter exploratório e estudo de caso.

No capítulo 4 será apresentada as análises dos casos no que tange entrevistas e aplicação do classificador de temperamento Keirsey.

No capítulo 5 será apresentada as conclusões da referida pesquisa, considerações, limitações e sugestões para futuros estudos.

Figura 3 – Framework: Problema de Pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Internacionalização

Muitos estudos têm sido desenvolvidos por pesquisadores da área de Negócios Internacionais, a fim de se criar uma teoria que explique e justifique a internacionalização das empresas.

Com o propósito de contribuir para o entendimento de pesquisadores e empresas, as teorias de internacionalização têm o intuito de desvendar questões essenciais a respeito do processo.

Carneiro e Dib (2007) propõem cinco questões fundamentais: por quê, o que, quando, onde e como as empresas se internacionalizam e, com a resposta a essas questões, acreditam que haverá um melhor e completo entendimento da internacionalização de empresas, facilitando o planejamento estratégico ao responder às dúvidas com relação ao processo de internacionalização.

Segundo Carneiro e Dib (2007), nessa perspectiva, o que influencia as decisões de internacionalização é o perfil do empreendedor. É por meio dele, de suas motivações e da busca por oportunidades que a decisão de internacionalização de novas empresas acontece. Segundo Birkinshaw (1997 *apud* CARNEIRO; DIB, 2007), o empreendedorismo não está restrito a novas empresas, pois as já estabelecidas também precisam empreender para competir de modo eficiente.

Segundo Andersson (2000), os padrões de internacionalização resultam da influência do tipo ou perfil do empreendedor encontrado nas empresas. Nesse caso, dois padrões internacionais são descritos: o empreendedor técnico e o empreendedor de mercado.

Carneiro e Dib (2007) descrevem, em seu trabalho, diferentes perfis de empreendedor: de mercado, técnico e estrutural. Essas definições do tipo de empreendedor, do seu perfil, serão determinantes para as decisões da empresa de quando, como e onde se internacionalizar. O empreendedor de mercado tem sua atenção para a busca de novos mercados. O "empreendedor técnico", munido de processos, produtos ou tecnologias inovadoras, busca atender às demandas ainda não atendidas e não solicitadas pelo mercado. Por fim, o "empreendedor estrutural" busca a reestruturação da indústria.

A literatura sobre empreendedorismo internacional reforça os aspectos gerenciais apontados por Cyrino e Barcellos (2006) como importantes motivadores da expansão internacional da firma. Estudos nesse campo destacam especificamente o papel relevante que

o empreendedor ocupa nas operações internacionais (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003). Na opinião de Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), o capital humano empreendedor é uma das forças-chave que a firma possui para obter vantagem das oportunidades que surgem no mercado internacional.

A Teoria da Internalização, segundo Carneiro e Dib (2007), tem sua origem conceitual no artigo de Coase (1937) e busca a internacionalização por meio da maximização da eficiência, da redução de custos ou riscos de transacionar com terceiros no exterior, e usa os custos de transação (WILLIAMSON, 1975, 1979) para explicar se deve ser utilizado o mercado externo para a empresa, em base contratual - ou a internalização - hierarquia, representada por organizações internas à firma - para uma determinada transação.

Segundo Williamson (1985), devido à informação não ser perfeita, há a geração de um custo de transação quando ocorre uma troca realizada verticalmente em uma única empresa, seja no mercado ou internamente.

Entende-se que os custos incorridos, quando das transações entre agentes econômicos, são de difícil precificação e correspondem principalmente às incertezas como, por exemplo, o oportunismo relacionado a diferentes tipos, desde produtos até tecnologia, passando pelas formas de gestão e, principalmente, conhecimento e que mudam conforme as características da transação e do ambiente competitivo.

Serão essas vantagens ou desvantagens nos custos de transação que influenciarão a estratégia da empresa em seu processo de internacionalização para utilizar o mercado, a fim de integrar as transações, em base contratual, caso esses custos sejam baixos. Ou, pode-se optar por internalizá-las, caso os custos no mercado sejam altos, em função das incertezas e, com isto, buscar reduzir custos ou riscos dos negócios no exterior.

Os benefícios do processo de internacionalização, encontrados na literatura, que irão determinar o desempenho da empresa são:

- a) Os custos administrativos e de pesquisa e desenvolvimento (P&D), considerados custos centrais, são diluídos para diversos países, (CONTRACTOR et al., 2003; KOBRIN, 1991; TALLMAN; LI, 1996);
- b) A maior proximidade física, que beneficia a logística, e a melhor compreensão dos mercados externos e das culturas locais, que favorece o entendimento das necessidades dos clientes estrangeiros, propiciam melhor capacidade de resposta aos clientes internacionais (CYRINO; BARCELLOS, 2006 *apud* BARCELLOS, 2010);

- c) Maior aprendizagem ou experiência internacional (KOBIN, 1991; CYRINO; BARCELLOS, 2006);
- d) Acesso à mão de obra, tecnologia, ou competências específicas de um determinado país, que podem representar recursos mais baratos ou recursos escassos em países externos (PORTER, 1990; JUNG, 1991; DOZ et al., 2001; CYRINO; BARCELLOS, 2006);
- e) Maior capacidade de monitoramento global dos concorrentes, mercados e outras oportunidades de lucro (CONTRACTOR et al., 2003 *apud* BARCELLOS, 2010);
- f) Melhor capacidade de subsídio cruzada. A subsídio cruzada implica suportar estratégias ofensivas em um mercado com base nos recursos/resultados obtidos nas operações em outros mercados. O poder competitivo da subsídio cruzada resulta da capacidade de a empresa obter recursos e lucros em outros países e montar um ataque ao mercado de um país onde os rivais não possuem o acesso aos mesmos meios, além de atrair clientes da concorrência com a oferta de preços mais baixos, descontos promocionais, publicidade massiva e outras técnicas ofensivas.
- g) Além dos benefícios de marketing que as empresas internacionalizadas conseguem em seus mercados de origem, pois são mais valorizadas pelos seus clientes (CYRINO; BARCELLOS, 2006 *apud* BARCELLOS, 2010).

Os custos do processo de internacionalização, encontrados na literatura, são:

- a) As complexas operações internacionais acabam por onerar os custos de coordenação e governança, pois exigem novos recursos, tanto em relação às estruturas, quanto aos processos de controle (CYRINO; BARCELLOS, 2006; GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986; GRANT, 1987);
- b) Custo de ser estrangeiro (*liability of foreigners*), pois as empresas, ao se internacionalizarem, deparam-se com países com economia e cultura muitas vezes estranhos à empresa de origem, o que impõe dificuldades no processo de internacionalização, obrigando as empresas a uma aprendizagem nesse processo. Conforme Ghemawat (2003, *apud* BARCELLOS, 2010), um dos obstáculos mais importantes da expansão internacional é a distância entre o país de origem e o país de destino, aferida não apenas na dimensão física e geográfica, mas igualmente em termos das diferenças administrativas, culturais e econômicas;

- c) Um dos contextos que as empresas podem enfrentar em seu processo de internacionalização é o religioso. Em países cujos governos não são laicos, há a inserção de fortes princípios religiosos em suas leis e normas, dando à economia uma forte diferenciação em relação ao país de origem da empresa que está se internacionalizando. Um exemplo dos impactos da religião sobre a economia é o que se vê em países do mundo islâmico, pois neles se adota a *Sharia*, nome que se dá ao direito islâmico, em que, ao contrário do que ocorre na maioria das sociedades ocidentais, não há separação entre a religião e o direito e, consequentemente, todas as leis – inclusive aquelas que regem a contabilidade da empresa – são fundamentadas na religião e baseadas nas escrituras sagradas ou nas opiniões de líderes religiosos (IUDÍCIBUS, 2014);
- d) Custos com a instalação de fábricas, estabelecimento de sistemas gerenciais internos e de uma rede externa de negócios (LU; BEAMISH, 2004; STINCHCOMBE, 1965 *apud* BARCELLOS, 2010).

Em relação à internalização, qualquer bem ou serviço pode ser internalizado em outros países, desde que os custos no mercado sejam mais elevados que os da internalização, e são esses custos de transação que determinarão se a empresa externalizará sua produção, utilizando o mercado, ou se internalizará.

Conforme já exposto, foram criadas teorias a respeito da internacionalização de empresas, e estudos recentes as classificam sob dois enfoques e Hemais (2004) as caracteriza da seguinte maneira:

1. Enfoque econômico: voltado para as teorias que analisam os aspectos econômicos em seus cenários macroeconômicos nacional e internacional. Considera as informações disponíveis, aspectos microeconômicos, relação entre organizações que venham auxiliar o gestor na tomada de decisões (COSTA, 2013).
2. Enfoque organizacional ou comportamental: voltado para o comportamento do indivíduo, em que este é o responsável pelas tomadas de decisões, deixando o homem econômico, destacando que o mercado alvo é aquele mais próximo culturalmente.

Será analisado, neste trabalho, um dos modelos que se enquadram no enfoque comportamental: Modelo de Uppsala.

2.1.1 Modelo Uppsala

O modelo Uppsala surge para explicar o crescimento do processo de internacionalização de empresas suecas por meio de estudos dos pesquisadores Johanson e Wiedersheim (1975) que, em um primeiro momento, investigaram a internacionalização de quatro empresas: Sandvik, Atlas Copco, Facit e Volvo. Na comparação entre essas empresas, os pesquisadores notaram que havia semelhanças no processo de internacionalização e denominaram de cadeia de estabelecimento e distancia psíquica (REZENDE, 2002).

O modelo de Uppsala, desenvolvido a partir de estudos de Johanson e Vahlne, (1977); Johanson e Wiedersheim, (1975), explica os processos de internacionalização baseados na gradual aquisição e uso do conhecimento nos mercados estrangeiros e no aumento sucessivo do comprometimento nesses mercados, fruto do aumento do conhecimento. Os referidos autores utilizaram, no desenvolvimento desse modelo, o conceito da Teoria do Conhecimento de Penrose (1959), que distingue dois tipos de conhecimento; o objetivo e o experiencial.

O modelo de Uppsala baseou-se, também, em observações empíricas sobre as empresas de fabricação sueca. Em estudos desenvolvidos no departamento de negócios internacionais da Universidade de Uppsala, observou-se que a falta de conhecimento específico do mercado forçava as empresas industriais suecas a desenvolverem as suas operações internacionais em pequenos passos, no início para países psiquicamente próximos, a fim de reduzir a incerteza quanto ao novo mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Apoiado nas similaridades encontradas, o resultado deste estudo contribuiu para o desenvolvimento do modelo o qual afirmava a existência do gradualismo no processo de internacionalização das empresas (REZENDE, 2002; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Ademais, o modelo de Uppsala, por ser uma das teorias com enfoque comportamental, destaca-se como sendo um dos mais utilizados em pesquisas e a mais citada na literatura (OVIATT; MCDOUGAAL, 1999; CARNEIRO; DIB, 2007) e o mais testado de maneira empírica (CARNEIRO; DIB, 2007).

Porém, os empresários, na busca da internacionalização de suas empresas, tendem a se direcionar para países que apresentem características próximas de sua origem, sendo um dos pontos que influenciam a tomada de decisão e minimizam os riscos, adaptando-se o mais rápido possível ao país que acolherá o investimento.

Dal-Soto, Paiva e Souza (2007) também apresentam em sua obra que, em virtude das incertezas no cenário que a empresa se encontra e pelas informações não tão completas a respeito do mercado a ser inserido, o processo de internacionalização passa a ser de forma gradual.

O modelo Uppsala sustenta que o conhecimento adquirido durante as operações internacionais ocorre de maneira inconsciente sendo, assim, internalizado pelos tomadores de decisão da firma durante o processo, contribuindo para apurar a percepção deles frente aos riscos oriundos das operações internacionais, contribuindo para o avanço gradual nos estágios da internacionalização (DALMORO, 2012).

Apesar de ser criticada durante anos por conter muitas limitações em sua estrutura analítica, o modelo Uppsala é muito utilizado para explicar o processo de internacionalização em virtude da afirmação de que as empresas evoluem no mercado externo apenas de forma gradual (PAIVA; HEXSEL, 2005).

Por outro lado, as obras de Forsgren (2002) e Pedersen e Shaver (2000), que são contrários ao modelo de Uppsala, apresentam que a redução da incerteza acontecerá por meio do conhecimento de mercado e, assim, não é necessário avançar de forma gradual, fazendo com que a organização avance fases na internacionalização.

O nível de comprometimento no processo de internacionalização é medido pelos recursos que a empresa disponibiliza na internacionalização em função da experiência que a empresa vai adquirindo e da percepção dos riscos. Uma das premissas básicas do modelo é que "a falta de conhecimento é um importante obstáculo para o desenvolvimento de operações internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Pela explicação dada aos processos de internacionalização, Etemad (2004) considera o modelo de Uppsala como uma teoria inicial para explicar a internacionalização das PMEs (Pequenas e Microempresas).

Para Carneiro e Dib (2007), a internacionalização se inicia como resposta a uma pressão por procura de mercados, ocorrendo o primeiro movimento para um mercado estrangeiro quando a empresa percebe que suas possibilidades de expansão no mercado doméstico estão limitadas. Na escolha do mercado externo, a empresa deve ponderar sobre o tamanho e o potencial do mercado e "distância psíquica". Segundo Carlson (1975), a distância psíquica é definida como a soma dos fatores que interferem no fluxo de informação entre países, dentre os quais estão: nível de desenvolvimento, nível de educação, linguagem de negócios, diferenças culturais, linguagem cotidiana e vínculos existentes entre o país de origem e o mercado estrangeiro.

Segundo Futuro (2013), tendo por base estudos de Johanson e Vahlne (1977), a abordagem nórdica conceitua inicialmente a distância psíquica como o conjunto de fatores que diminuem o fluxo de informações originadas e enviadas para o mercado externo.

Dow e Karunartna (2006), fundamentados no modelo de Uppsala, desenvolveram o conceito de distância psíquica entre países, medida por indicadores como diferenças nos

percentuais de alfabetização das duas populações, diferenças no consumo de energia per capita, diferenças entre idiomas etc.

As empresas iniciam suas operações estrangeiras em países com uma cultura e/ou geografia próximas, e posterior e gradualmente, expandem seus negócios para países mais distantes, no que tange à cultura ou geografia.

Esse processo de internacionalização ocorre em estágios sequenciais de comprometimento gradual de recursos, primeiramente por meio das exportações esporádicas, seguida de exportações regulares e, com o passar do tempo, outros tipos de operações de maior complexidade e maior investimento, como o estabelecimento de subsidiárias de vendas e de unidades de produção no estrangeiro.

A empresa não vai investir elevados recursos no exterior até que adquira níveis crescentes de conhecimento experimental e, portanto, a internacionalização evoluirá passo a passo em um ritmo lento e gradual e, influenciada, também, pelas regulamentações do mercado local ou aprendizagem organizacional. O modelo de Uppsala especifica que o nível de compromisso também pode diminuir ou cessar se o desempenho e as perspectivas não forem suficientemente atendidos.

Rezende (2003), critica esse modelo por ele não considerar que o processo de internacionalização pode ser afetado por outros atores, tais como clientes, fornecedores e concorrentes.

2.2 Internacionalização de Rede de Franquias

Na literatura, encontram-se alguns conceitos sobre *franchising*, destacados no Quadro 1.

Quadro 1 – Definição de Franchising

Autor	Conceito
Dahab (1996); Stanworth e Dandridge (1994); Stanworth, Stanworth, Watson, Purdy e Healeas (2004)	Negócio previamente formatado e testado
Stanworth e Dandridge (1994)	Negócio de uma franqueadora, com um pacote de negócio testado, centrado num produto ou serviço
Hitt, Ireland e Hoskison (2001)	Estratégia de cooperação; operam sob a marca do franqueador; pequenas empresas; produzir e/ou comercializar bens e serviços.

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesse segmento de negócio, ter a capacidade de recrutar um parceiro certo é uma competência que pode assegurar a vida útil da empresa, possibilitando uma compatibilidade

com o negócio e um retorno por parte da rede de *franchising* (HOY; SHANE, 1998). Cabe aos franqueados operar segundo o que determina o franqueador para que haja um padrão em toda a rede de franquias (COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004). O que diferencia a estratégia de crescimento dessas empresas é que não necessitariam de recursos financeiros e/ou de pessoal no sistema *franchising*.

Em contrapartida, a empresa franqueada abre mão de uma parte do lucro e o franqueador, por sua vez, passa a fornecer um serviço – taxa de *royalties* – ao franqueado mediante uma remuneração (COMBS; KETCHEN, 1999).

Uma teoria relevante que norteia os estudos sobre franquias e suas dinâmicas é a Teoria da Agência, elaborada por Jensen e Meckling (1976). No que condiz à franquia, pode-se entender que o franqueado acaba sendo considerado um sócio, ou até mesmo assemelhando-se a um gerente, porém é um empreendedor que, por meio da *franchising*, conta com uma marca estabelecida, com *know-how* e facilidades de financiamento (COMBS; KETCHEN; SHOOK; SHORT, 2011). Por meio da Teoria da Agência, é possível entender que haverá um custo inferior e uma performance superior do indivíduo que venha a controlar o negócio, pois será um parceiro e/ou proprietário (COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004).

Por outro lado, quanto à questão de internacionalização das redes de franquias, ressalta-se, em específico o caso das redes de franquias brasileiras que, apesar de todo o crescimento no mercado nacional, empresas têm buscado a internacionalização instalando unidades no exterior. De acordo com dados da ABF, em 2000 eram 15 redes atuando no exterior com um total de 342 unidades. Em 2016, já somam mais de 134 redes no exterior e com unidades presentes em 60 países. É notório o crescimento nos últimos 15 anos das franquias brasileiras presentes no exterior.

De acordo com Herdy, Rocha e Mello (2013), os franqueadores brasileiros avançam para todos os continentes, num processo de exportar conceitos, produtos e serviços de marcas nacionais para diversas localidades. É uma diversidade de setores na internacionalização que vai desde o de alimentação, vestuário, comunicação e eletrônicos.

De maneira ampla, pode-se considerar internacionalização como o processo pelo qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional (fronteiras nacionais) de origem e passa a explorar mercados estrangeiros (HITT; IRELAND; HOSKISON, 2001).

Encontram-se na literatura duas correntes teóricas que dividem as estratégias de internacionalização, sendo: as econômicas e as comportamentais. Nas teorias econômicas destaca-se o paradigma eclético ou paradigma OLI, que procura explicar o processo de

internacionalização das empresas com base no investimento estrangeiro. Considera que as empresas que se internacionalizam possuem vantagens competitivas e as utilizam para se estabelecer em mercados internacionais que lhe são atrativos e, com isso, buscam novos mercados, eficiência, ativos estratégicos e capacitações fora do país de origem. Segundo esse paradigma, também chamado OLI, um investimento de sucesso deve respeitar três condições: *Ownership*, *Location*, *Internalization*, ou seja, propriedade, localização e internalização (DUNNING, 1977, 1988, 2003).

- *Ownership* – vantagens específicas da empresa face à concorrência, por exemplo, controle de ativos estratégicos como tecnologia, marca própria, capacidades de gestão e os custos e benefícios que resultam das relações e transações interfirmas (alianças).
- *Location* – vantagens de localização: os custos de fatores no país, estabilidade do país; capacidade de acumulação de conhecimentos e P&D (pesquisa e desenvolvimento).
- *Internalization* – vantagens de internalização: vantagens de integrar as transações no interior da empresa e a procura de ativos estratégicos e eficiência.

Segundo Dunning (1988), esse paradigma não deve ser encarado como mais uma teoria de internacionalização, mas sim, como um arcabouço para seu estudo.

Por meio da identificação das vantagens para a internacionalização da empresa em um determinado mercado, é possível determinar o modo de penetração mais adequado, segundo pressupostos que apontam que toda a modalidade de internacionalização passa pela existência de uma vantagem específica significativa. A modalidade de investimento, porém, só é possível com a combinação dos três tipos de vantagens explicitados. Em relação ao modo de penetração, para Dunning (1988), as empresas optam pelo investimento direto no exterior quando seu objetivo é atingir o máximo de vantagens em seu negócio como redução de custos na matéria-prima, mão de obra, aquisição de conhecimento, dentre outros.

Segundo Machado; Scorsatto (2005), é imprescindível que o executivo, no caso o franqueador, avalie as barreiras que são identificadas para os negócios internacionais nos diversos estágios do processo de internacionalização, pois essas barreiras podem afetar a entrada da empresa no mercado externo e o seu grau de comprometimento e persistência.

As oportunidades podem se dar de diversas maneiras quando, por exemplo, um franqueado que tem interesse e faz o negócio acontecer depois de conhecer as regras do empreendimento, assim a evolução dos negócios se torna mais atraente. A atuação no

mercado internacional pode ser influenciada pelo modo como a organização está configurada, a escala e o escopo de suas operações, o modo de reunir e alocar recursos tangíveis e intangíveis, o processo de formulação e escolhas das estratégias para atuação no mercado internacional (HONÓRIO; RODRIGUES, 2005).

2.2.1 Redes de Franquias Brasileiras

No Brasil, as franquias são regulamentadas pela Lei nº 8.955 de 15 de dezembro de 1994. Essa lei define e regulamenta os contratos de franquia empresarial. Em seu artigo 2º define franquia no Brasil como:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição, exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços, e eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (BRASIL, 1994, p. 1).

Ainda no artigo 2º da Lei nº 8.955, são apresentados os mesmos elementos principais da *International Franchising Association-IFA* (2011), sendo franqueador, franqueado, remuneração pelo direito de uso da franquia (taxas e royalties), além da questão da exclusividade ou semiexclusividade. E ainda ressalta que não constitui vínculo empregatício entre franqueado e franqueador da franquia, onde se destaca a relativa autonomia.

Para diminuir quaisquer dúvidas e trazer proteção para ambas as partes, o artigo 4º define que: “A Circular oferta de franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este”. (BRASIL, 1994).

Na sequência, é exposta em parágrafo único, a grande relevância da Circular de Oferta da franquia, em que a Lei obriga a documentação, de forma clara, pertinente a todas as informações da relação e processos entre franqueador e franqueado, no mesmo artigo está definido:

Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo, o franqueado poderá arguir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e royalties, devidamente corrigidas pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança, mais perdas e danos (BRASIL, 1994).

Em um contexto histórico, a década de 1960 demarca o início das atividades de franquia no mercado brasileiro, sendo apontada como pioneira a escola de idiomas Yázigi. E, assim, grandes empresas como a rede McDonald's começam a chegar ao Brasil por meio de unidades próprias e depois utilizando franquias. Nas décadas de 1970 e 1980, iniciou-se um movimento de franquia por parte de empresas de capital nacional como Ellus, Água de Cheiro, O Boticário, Bob's e outras (MDIC, 2005).

A velocidade com que as franquias cresceram desde os anos 1980 é algo que impressiona nos países tido como emergentes, e o Brasil acaba sendo diferenciado nesse segmento (WELCH; ALON; FALBE, 2006).

Com a globalização e a abertura do mercado brasileiro na década de 1990, tornou-se necessário que as franquias brasileiras revissem suas estratégias e melhorassem a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, mediante a entrada da concorrência externa.

Com a estabilidade da economia na última década, o crescimento das franquias, com franqueados e franqueadores melhor preparados e maior profissionalização, tornou-se um investimento atrativo, visto a experiência do franqueador e também de outros empreendedores franqueados que apresentam sucesso no sistema.

O Brasil vem se destacando no crescimento de redes de franquias. Conforme apresentado pela ABF (2016) no Desempenho do Franchising Brasileiro 2015, houve uma expansão de 4,5% no último ano.

De acordo com a ABF (2016), as redes de franquias brasileiras apresentaram um aumento de 8,3% quanto ao seu faturamento relativo ao ano anterior. A região sudeste do país é o que mais apresenta crescimento obtendo um desempenho de 71,4% nos últimos anos.

Os dados apontam que, até o ano de 2015, as marcas nacionais já estavam presentes em 60 países, sendo 134 redes com presença no exterior.

O segmento com maior crescimento no Brasil entre os anos de 2014 e 2015 foi o de acessórios pessoais e calçados (22%), seguido dos setores de alimentação (10%), casa e construção (9%), comunicação, informática e eletrônicos (13%), educação e treinamento (4%), esporte, saúde, beleza e lazer (3%), hotelaria e turismo (12%), limpeza e conservação (-14%), negócios, serviços e outros varejos (13%), veículos (3,5%) e vestuário (8%).

No quesito de presença no exterior, os segmentos com maior participação são alimentação (18%), esporte, saúde, beleza e lazer (17%), acessórios pessoais e calçados (15%), educação e treinamento (12%), negócios, serviços e outros varejos (11%), vestuário (7%), casa e construção (6%), comunicação, informática e eletrônicos (5%), limpeza e conservação (4%), hotelaria e turismo (2%), e veículos (2%).

Já na contrapartida, as marcas internacionais no Brasil, por segmento, são alimentação (21%), esporte, saúde, beleza e lazer (17%), negócios, serviços e outros varejos (11%),

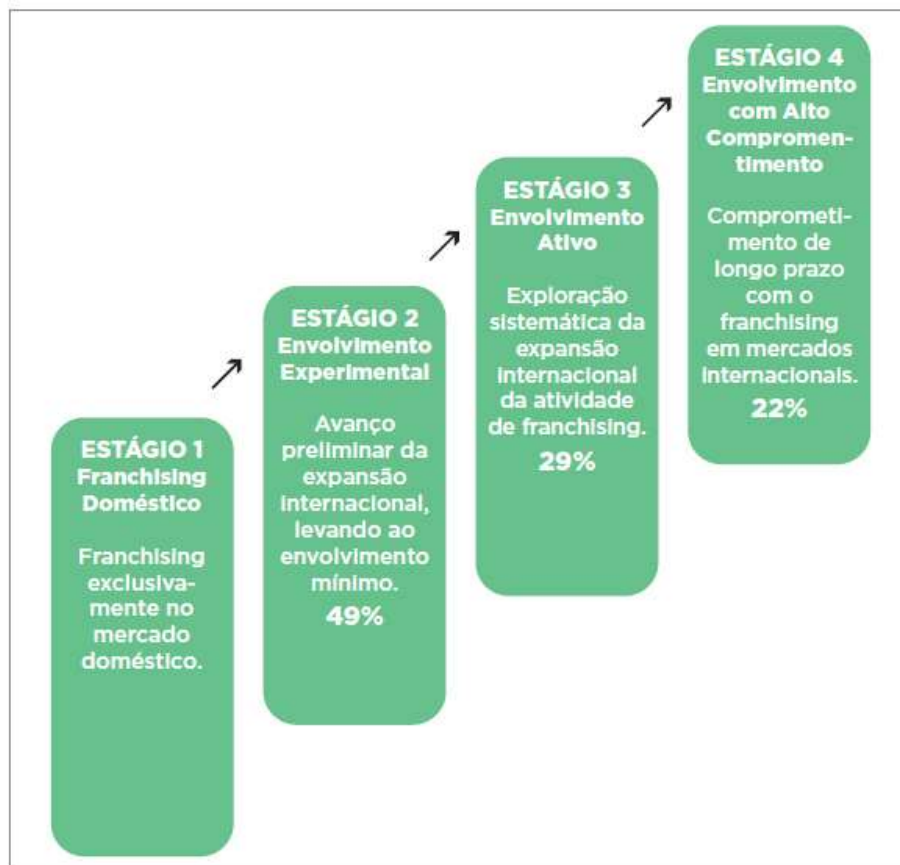
educação e treinamento (11%), vestuário (9%), limpeza e conservação (8%), acessórios pessoais e calçados (6%), casa e construção (4%), comunicação, informática e eletrônicos (6%), veículos (4%), hotelaria e turismo (3%).

No decorrer do processo de internacionalização, as franquias passam por estágios que, segundo Cavusgil e Nevin (1980), são *franchising* doméstico; envolvimento experimental; envolvimento ativo; envolvimento com alto comprometimento que, por meio de uma graduação, as franquias poderão, ou não, continuar operando no exterior,

McIntyre e Huszagh (1995, p. 41) adaptado de Cavusgil e Nevin (1980, p. 68-71), descrevem os estágios percorridos pelas franquias durante a internacionalização e, por meio, desses estágios as franquias poderão operar, ou não, internacionalmente.

De acordo com Rocha et al (2016), nas análises dos últimos anos (2010-2016) houve uma evolução em franquias que buscaram operar no exterior. Dentro das análises apresentadas pelos autores, um dos pontos a serem considerados no contexto do estágio 2, conforme figura 4, é que das 134 redes que estavam com operação no exterior, 49% são as que se encontram nesse estágio, ou seja, experimentam suas ações no exterior e podem encerrar suas operações considerando uma forma de aprendizado.

Figura 4 – Distribuição das redes de franquias brasileiras nos estágios



Fonte: Rocha et al (2016).

A operação numa franchising doméstica favorece a franquia analisar em menor complexidade e com conhecimento melhor do mercado as oportunidades de praticar e ter um melhor controle, monitoramento, suporte e marca, já que numa operação internacional demandaria mais esforços.

Num segundo momento, vão para um estágio experimental, ou seja, a atuação no exterior dar-se-á por uma ou poucas unidades, favorecendo uma testagem do mercado internacional e assim possibilitar uma decisão para o comprometimento futuro. Por ser uma fase experimental, o comprometimento financeiro é baixo e o mercado de atuação é restrito. É nesse estágio que franqueador acaba testando o mercado internacional com unidade própria, como forma de conhecimento do mercado, cultura, e outro fatores associados. Pode ser que em virtude desse conhecimento, e de uma visão mais ampliada das barreiras que surgem, é que o franqueador venha desistir de operar, até por não poder manter um monitoramento e controle mais de perto.

Quando as redes de franquias possuem envolvimento ativo no exterior, a expansão de suas operações terá um crescimento contínuo, lento e perene a fim de que possam atender ao mercado local no que tange aos requisitos legais e administrativos. É uma tendência que essas franquias possam buscar mercados internacionais que as proximidades psíquicas e culturais tragam menos riscos de operação.

Após percorrerem os estágios anteriores, as franqueadoras ganham capacidade financeira e gerencial, o que corresponde ao estágio de envolvimento com alto comprometimento no exterior, levando-as a ampliarem suas operações e terem investimentos significativos e surgindo, assim, o comprometimento em manter suas operações.

2.3 Tomada de Decisão para Internacionalização

A tomada de decisão estratégica é contingencial e complexa, influenciada diretamente por fatores como variabilidade do mercado, comportamento oportunista, pressão de tempo, dentre outros. Está relacionada ao sucesso das organizações bem como o rumo estratégico tomado por elas (KUNC; MORECROFT, 2010) e ao seu fracasso (SERRA; ALMEIDA; FERREIRA, 2012).

Diversos estudos abordam a tomada de decisão, conforme exposto no Quadro 2.

Quadro 2 – Temas e autores que abordam sobre Tomada de Decisão

Influência da tomada de decisão no desempenho	Frederickson (1984); Hough; White (2003); Kunc; Morecroft, (2010).
Alto escalão na tomada de decisão	Hambrick (1981); Hambrick; Mason (1984); Hambrick; Filkenstein (1987).
Influência cognitiva na tomada de decisão	Schwenk (1986); Das; Teng, (1999); Haselton; Nettle; Andrews (2005).
Pressão ambiental e o tempo na tomada de decisão	Kocher; Sutter (2006).

Fonte: Autor

O processo decisório passa, nos últimos tempos, por diversos estudos que contribuem para esclarecimentos no que tange aos procedimentos de análise bem mais definidos, saindo de problemas confusos e obscuros para uma clareza. E é com mais eficiência e eficácia que se toma a decisão, já que essa não é uma atividade simples, pois envolve diferentes objetivos e interesses.

Segundo Clemen (1996), o resultado obtido não está na qualidade do processo decisório e, sim, na boa decisão.

O processo de tomada de decisão sistematizado não confere, ao executivo, uma garantia de sucesso, mas pode aumentar significativamente a probabilidade de acerto. Observa-se, assim, que o resultado da decisão pode se dar, em grande parte, em função da qualidade do processo decisório (TORRES JUNIOR; MOURA, 2011).

Segundo as teorias clássicas, o processo decisório deve acontecer de forma racional, ou seja, um trajeto já traçado, porém outras teorias surgiram e, na denominada descritiva, o foco está em descrever a prática como são tomadas as decisões (DILLON, 1998; FAÇANHA; YU; MARTINS, 2011).

Nesse contexto, Bazerman (2014) considera que os tomadores de decisão deveriam ser capazes de definir com perfeição o problema em situação de escolha, a fim de chegar ao melhor resultado possível em um processo decisório. E que a tomada de decisão é uma ação humana e comportamental que envolve a seleção, consciente ou inconsciente, de determinadas informações e ações.

O campo da tomada de decisão, segundo Bazerman (2014), pode ser dividido em duas partes: num primeiro momento – refere-se ao estudo dos modelos prescritivos ou normativos que se ocupam da prescrição de métodos para a tomada de decisão ótima; já num segundo momento – refere-se aos modelos descritivos que estudam as formas limitadas de como as decisões são tomadas.

Já Bazerman (2014) apresenta seis etapas para um tomador de decisão: *i)* definir o problema perfeitamente; *ii)* identificar os critérios; *iii)* ponderar acuradamente todos os critérios; *iv)* conhecer as alternativas relevantes e *v)* classificar cada alternativa com base em cada critério e identificar a solução ideal.

Ao decidir ramificar seu ambiente de negócios para outras localidades, especialmente fora de seu país de origem, supõe-se que uma série de ajustes em produtos ou serviços sejam necessários para gerar maior competitividade em sua nova localidade, não obstante, as empresas tendam a enfrentar diversos obstáculos culturais. Quando uma organização se submete a um novo mercado, acaba submetendo juntamente sua dinâmica organizacional aos valores da região onde pretende firmar-se (MELO; ANDREASSI, 2012). “Particularmente no que diz respeito às redes de franquias, o processo de internacionalização possui especificidades, não devendo ser considerado plenamente o modelo tradicional relativo às grandes corporações”. (MELO, 2012, p. 63).

Alguns autores como Busenitz e Barney (1997), Tan (2001) e Freling, Forbes (2005), indicam que a maior responsabilidade de tomada de decisão dentro da organização envolve a pessoa do empresário, em virtude do fator cognitivo de processar informações e, respectivamente, tomar as decisões, principalmente no início das operações da organização.

As franquias, especificamente os franqueadores que na sua maioria estão classificados como Pequenas Médias Empresas (PMEs), geralmente são negócios que possuem limitações de recursos, tanto gerenciais, como informacionais e financeiros. Sendo assim, o elemento de diferenciação para essas empresas reside no caráter empreendedor de seus executivos, pois propicia frequentemente a identificação de novas oportunidades de negócios, como é o caso dos mercados internacionais (MELO, 2012).

Sendo uma atividade intensamente humana, o processo de tomada de decisão nas organizações deve ser bem compreendido. Nesse contexto, Simon (1979) apresenta que o ato de decidir “é essencialmente uma ação humana, comportamental e envolve a seleção consciente ou inconsciente de determinadas ações, entre aquelas que são fisicamente possíveis para o agente e para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade”.

Autores como Ansoff (1977), Simon (1979), Leitão (1993) e Motta (1996) tratam a avaliação do processo decisório e tomada de decisão como um procedimento funcionalista e de razão utilitária em que se comparam o ideal, e o que realmente ocorre, o real.

Outros estudos apontam que o processo de tomada de decisão está baseado em fatores cognitivos e de natureza institucional, conforme apresento nos estudos de Lindblom (1959) e Alisson (1969).

E ainda, encontra-se na literatura, diferentes modelos de tomada de decisão com a utilização da cognição, cuja preocupação está em como as pessoas processam e transformam as informações recebidas.

De acordo com Noorderhaven (1995), para se alcançar as decisões estratégicas é necessário analisar quatro características que podem comprometer a organização a alcançar os objetivos desejados. A primeira característica é a complexidade, que consiste na limitação de variáveis e, assim, o processo de tomada de decisão; a segunda característica é apresentada como incerteza em virtude do decisor não ter as informações necessárias ficando os resultados atrelados às diversas alternativas existentes; numa terceira característica é a racionalidade, em que o decisor deverá ter conhecimento sobre os assuntos pertinentes e, assim, poder analisar as vantagens e verificar se os objetivos podem ser alcançados; e a quarta característica compreende o controle que é definido como o resultado involuntário de um jogo de forças e não o resultado intencional de indivíduos.

Assim, no modelo racional é negado o conflito de interesses, as pressões exercidas sobre o homem, as reações afetivas e os valores do ser envolvido no processo decisório.

No modelo de Simon (1965), reconhece-se a influência das variáveis psicossociais como suscetíveis de influenciar os decisores no momento da tomada de decisão, em que os estilos cognitivos irão influenciar a escolha. Percebe-se a decisão como um processo ligado à personalidade, pois o decisor possui características individuais, tais como: personalidade, motivações, experiências, habilidades, modo de raciocínio, dentre outros.

Já no modelo de Lindblom (1959), a distinção entre fins e meios é tratada como um exercício analítico, em que a análise dos problemas e soluções é limitada pela impossibilidade de levar em conta todas as principais soluções possíveis. Considera que o tomador de decisão concentrará sua atenção em valores marginais e que os valores relevantes para sua escolha serão os incrementais.

Os conhecimentos das diferentes abordagens contribuem para as organizações quanto à definição das estratégias, métodos de decisão e estruturas organizacionais, e ao mesmo tempo, o comportamento do tomador de decisão acabará por definir as variações no processo decisório.

De acordo com Eisenhardt e Bourgeois (1988), nos processos de decisão o conflito e a política são característicos da decisão estratégica e que podem ser diferenciadas. Os empresários no contexto de aumentar seu poder de influenciar uma decisão incluem ações que remetem a formação de alianças, pressões desconectadas e tentativas de agregar, e agendas controladoras. A política contrasta com as táticas de influência diretas, compartilhamento de informações em ambientes abertos a todos os tomadores de decisão.

Yates e Potworowski (2012) indicam que os estudos sobre o tema decisão transitam por várias áreas do conhecimento e que as pessoas podem decidir ou poderiam decidir melhor recorrendo a experiências, pesquisas ou até mesmo um conjunto de ideias. Em um outro contexto, estão os desafios em virtude da ambiguidade de significados entre os termos comuns gerando discussões e prejudicando os esforços de pesquisa e de desenvolvimento produtivo.

Para Yates (2012), a tomada de decisão é um compromisso com um curso de ação que se destina a servir aos interesses e valores particulares das pessoas, diferente de um problema que é uma circunstância em que uma pessoa quer algo que não é imediatamente atingível. Entende-se aqui que a tomada de decisão é um caso especial de solução de problema.

Nos últimos tempos, pesquisas sobre tomada de decisão têm adotado uma vertente do estilo cognitivo, em que as pessoas podem aprender hábitos cognitivos na utilização das informações e criando um modo de escolha (DRIVER et al., 1993).

A tomada de decisão pode ser vista a partir de um fenômeno na perspectiva comportamental, onde modelos e dados tenham um desempenho maior na decisão organizacional.

O modo de escolha no processo de tomada de decisão está muito ligado às características pessoais que podem influenciar na tomada de decisão.

No contexto de uma rede de franquias, a tomada de decisão está atribuída ao franqueador, pois entende-se que esse tem uma visão mais holística e que a sua decisão seja mais racional frente ao que possui de informações e que diminua os riscos ao analisar todos os dados, alternativas e assim escolher a melhor opção.

Ao considerar que as decisões ocorrem no contexto do franqueador, entende-se que sejam estratégicas e que integram o cunho organizacional, pois é necessário que esse empreendedor venha tomar decisões com base na razão e na análise de todas as alternativas por meio das informações obtidas no presente cenário.

Bressan e Toledo (2014) apresentam alguns fatores que podem interferir no processo de tomada de decisão do empreendedor, destacando: problemas complexos, informações incompletas, limitações de tempo, capacidade limitada de processar informações do empreendedor e suas preferências em relação às escolhas e objetivos, além do temperamento aliado as experiências passadas, decisões impulsivas, tamanho do empreendimento, tecnologia, complexidade do ambiente de negócios e estágio da vida do tomador de decisão.

Os tomadores de decisão, muitas vezes, não percebem que utilizam alguns procedimentos na ocasião da tomada de decisão, mas de acordo com autores (OHMAE, 1982; PAPULA; PAPULOVA, 2015) acabam usando de três maneira de pensar, que se destacam:

- a) Pensamento mecânico – utilização de mais procedimentos racionais e lógicos, o que leva os procedimentos de tomada de decisão a serem mais demorados e nem tão inovadores, gerando uma solução mais conservadora do que criativa. Soluções a longo prazo requerem uma abordagem mais racional, visto o envolvimento de percepções e julgamentos humanos.
- b) Pensar intuitivo – emprenho de muito mais criatividade e inovação, e a tomada de decisão parte do conhecimento, da experiência e das características e capacidades inatas dos tomadores de decisões. Há uma flexibilidade para responder a oportunidades e ameaças emergentes, pois não depende de uma análise de um método. Em um cenário de mudanças imprevisíveis, os tomadores de decisões preferem utilizar tal procedimento, mesmo cientes da fraqueza que é uma visão subjetiva e solução local. Assim, a intuição deve ser acompanhada com análise para fortalecer as decisões estratégicas.
- c) Pensamento estratégico – diferente em relação aos anteriores, mas assume os aspectos positivos de ambos. Assim, ele traz a análise e a aplicação de procedimentos analíticos e sintéticos do primeiro pensar e a redução da fraqueza do pensamento mecânico e a desconsideração para as mudanças do segundo pensar.

O pensamento estratégico é o terceiro tipo de pensamento que, em princípio, difere dos dois anteriores. Mas, ele assume aspectos positivos dos tipos anteriores de pensamento. Comparando ao pensamento mecânico, eles têm em procedimento comum a análise e a aplicação de procedimentos analíticos e sintéticos. Assim, o resultado da tomada de decisão pode ser examinado, revisto e avaliado criticamente. Do pensamento intuitivo, por outro lado, é preciso uma abordagem criativa para a criação de soluções. Esse tipo de pensamento está tentando reduzir a fraqueza do pensamento mecânico, a abordagem conservadora e desconsideração para as mudanças que ocorrem no ambiente. É no pensar o futuro que o pensamento estratégico busca encontrar aquilo que será diferente do passado e do presente.

Entende-se que, na análise estratégica, devem-se detectar fatores que apresentem uma atuação mais direta e distinguir o impacto da influência do tempo no ambiente e os respectivos fatores críticos que causam mudanças no ambiente.

Por estar no comando do empreendimento, o empreendedor irá perceber uma situação de forma diferente de outra pessoa, podendo ser idêntica ou com as mesmas informações, o que conduzirá sua forma de decidir e agir com seus impactos no desempenho da empresa

podendo transparecer que as características pessoais estão intimamente relacionadas as suas preferências (GAGNÉ, 2006).

São aspectos de decisões impulsiva ou influenciadas, sentimentos vinculados do tomador de decisão que podem interferir na percepção e ser limitador da racionalidade, criando uma divergência entre a realidade existente e a percebida. Tomar decisões de forma impulsiva ou influenciadas por fatores ocorrem mais frequentemente do que se pode imaginar e, quando os tomadores são questionados, criam razões na tentativa de justificar suas escolhas racionalmente.

2.4 Processo Decisório e os Tipos de Keirsey

Jung (1991) foi um psiquiatra suíço conhecido como um dos maiores psicólogos do século XX, sendo um dos autores que mais estudou a personalidade humana, interessado e preocupado com as relações entre o homem e o mundo externo e com a comunicação entre as pessoas.

De acordo com Hirata (2007), Jung dividiu os comportamentos humano em duas características: extrovertidas e introvertidas. Essas diferenças de comportamento seriam comandadas pelas atitudes e pelo posicionamento em relação às funções por elas exercidas.

Além dessas características de extroversão e introversão, Jung identificou quatro funções mentais perceptivas que compõem a tipologia humana: sensação, intuição, pensamento e sentimento.

A função de sensação, representada pela letra S, é a dos sentidos que corresponde aos fatos externos percebidos por meio dos sentidos. Na função de intuição, representada pela letra N, é uma percepção que antevê possibilidades de acontecimentos, aqui muito mais ligado ao inconsciente. Já a função pensamento, representada pela letra T, pode ser ativa – relacionada à ação, ao acontecimento; ou passiva – relacionada à vontade. Por fim, a função sentimento, que é representada pela letra F, ordena os conteúdos da consciência de acordo com o seu valor (JUNG, 1991).

De acordo com Lessa (2003), Jung considera que as funções perceptivas são irracionais, pois através delas uma situação é apreendida diretamente, sem a mediação de um julgamento ou avaliação. Já as funções de julgamento são influenciadas pela reflexão e determinam o modo de tomada de decisões, por isso, são consideradas racionais.

David Keirsey (1998), importante psicólogo norte americano, desenvolveu sua teoria principalmente em *Please Understand Me I* (1984) e *Please Understand Me II* (1998). Em *Please understand me I* (1984), com base em estudos de Jung e de Myers, propôs sua teoria

baseada no temperamento indicador MBTI®, que foi posteriormente revista em *Please Understand Me II* (1998).

Temperamento, para Keirsey (1998), é uma das facetas da personalidade, sendo a outra, o caráter. Temperamento é considerado por esse autor como uma marca nata, uma inclinação ou pré-disposição da pessoa, enquanto o caráter é uma “configuração de hábitos” fruto da interação com o ambiente, uma configuração de inclinações (KEIRSEY, 1998, p. 20).

Por sua vez, Keirsey (1998) identificou 16 configurações de temperamento, a partir de quatro combinações assimétricas de tipos, conforme explica Lauand (2014):

- S/N, em que S é a preferência por fatos e N pela intuição e fantasia;
- P/J, em que P indica a preferência por situações abertas, sem padrões pré-determinados, e J aponta a preferência por rotinas e normas;
- F/T, em que F representa a preferência pela sensibilidade, e T pela objetividade;
- I/E, em que I é introversão e E extroversão.

Quadro 3 – Funções Mentais da Tipologia de Jung

E - Extroversão: Preferir focalizar a sua atenção no mundo exterior e nas coisas.	I - Introversão: Preferir focalizar a sua atenção no mundo interior, nas idéias e nas impressões.
S - Sensação: Focalizar no presente e na informação obtida com os seus sentidos.	N - Intuição: Focalizar no futuro, nos padrões e possibilidades.
T - Pensamento: Basear as decisões na lógica e na análise objetiva das causas e efeitos.	F - Sentimento: Basear as decisões primeiramente nos valores e na avaliação subjetiva das preocupações
J - Julgamento: Gostar de abordagens planejadas e organizadas com relação à vida e preferir as coisas definidas.	P - Percepção: Gostar de abordagens flexíveis e espontâneas, preferindo as opções em aberto

Fonte: Innspira.org (2016)

Os autores Fernandes e Fialho (2014) indicam que, para o modelo proposto por Keirsey, os temperamentos são compostos por quatro tipos de personalidade, baseados no indicador MBTI® que apresenta dezesseis tipos psicológicos, considerando como o indivíduo se comunica com os demais (abstrato e concreto) e como procura conseguir seus objetivos (utilitarista e cooperativo), encontrando-se a seguinte divisão: Artesãos (SP – Sensorial Perceptivo), Guardiões (SJ – Sensorial Julgador), Idealistas (NF – Intuitivo Sentimental) e Racionais (NT – Intuitivo Pensador). Cada letra ao lado do nome indica uma função ou atitude psíquica predominante. Algumas características são apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Características apresentadas por Keirsey

TEMPERAMENTO	CONFIGURAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Artesão	SP(Sensorial / Perceptivo)	<ul style="list-style-type: none"> - Praticidade; Preocupados com aqui e agora; concretos e pragmáticos; Excelentes na resolução de problemas; procuram estimulação e preocupam em causar impactos; - Força: Tática
Guardião	SJ(Sensorial / Jogador)	<ul style="list-style-type: none"> -Bons líderes; Ficam estressados quando não há regras definidas; Concretos e cooperativos; Procuram segurança; preocupados com a responsabilidade e dever; Excelentes em facilitar, verificar e dar apoio. - Força: Organização
Idealista	NF(Intuitivo, Sentimental)	<ul style="list-style-type: none"> - Abstratos e cooperativos; Procuram significado e importância; preocupados com o crescimento pessoal e encontrar sua própria identidade; Destaca-se em deixar situações mais claras e inspirar pessoas. - Força: Diplomacia
Racional	NT(Intuitivo / Pensador)	<ul style="list-style-type: none"> - É comum em coordenadores e engenheiros; - Excelentes teóricos; - Gostam e se sentem bem modelando e estudando uma solução para melhor aplicá-la; - Abstratos e pragmáticos; - Procuram maestria e autocontrole; - Sob pressão aumenta o autoritarismo; - Preocupados com o próprio conhecimento e competência. - Força: Estratégia

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Keirsey (1998)

Os tipos SP e SJ correspondem cerca de mais de 40% da população em geral; enquanto os NF e NT são cerca de menos de 10% cada (mais precisamente Keirsey (1998, p. 61). Estima-se que os S são cerca de 85% da população e os N são 15%) (RAMOS DA SILVA, 2003, p. 1).

Keirsey e Bates, com base na pesquisa de Briggs e Myers (1962), observaram o comportamento de várias pessoas e definiram perfis como sendo um estilo pessoal (PERNOMIAN, 2008). Segundo Keirsey e Bates, o perfil é uma configuração de traços de personalidade observáveis, tais como hábitos de comunicação, padrões de ação, e conjuntos

de atitudes características, valores e talentos. Também englobam as necessidades pessoais, os tipos de contribuições que os indivíduos fazem no trabalho e os papéis que desempenham na sociedade (KEIRSEY, 2010).

De acordo com Freitas (2007), o modelo desenvolvido por Keirsey e Bates, baseado na teoria de Carl Jung, é baseado em quatro dimensões.

Freitas (2007) apresenta as dimensões estudadas por Keirsey caracterizando-as em nove, porém, para este estudo, destacam-se as questões de tomada de decisão e relacionamento com os outros, onde encontram-se a dimensão racional e dimensão emocional. A dimensão racional, traz como característica dessas pessoas os seguintes aspectos: racionalidade, impessoalidade, valorização da lógica em detrimento dos sentimentos, questionamento das decisões dos outros, posicionamento sempre profissional, manutenção de uma mesma sequência lógica desde a coleta de dados até a decisão; no trabalho, são orientados a resolver problemas.

As pessoas que se encontram na dimensão emocional tendem a apresentar as seguintes características: valorizam mais o emocional do que a lógica, são amigáveis, interessadas nos relacionamentos, deixam transparecer suas habilidades sociais em lugar do comportamento profissional, geralmente acreditam nas pessoas, reprimem a racionalidade e a objetividade; no trabalho, são orientadas para ajudar outras pessoas.

Por fim, Kersey (1998) propõe na abordagem dos temperamentos que os estilos cognitivos parecem ter um grande potencial para futuros estudos relacionando-os com a análise do ambiente competitivo e com as demais escolhas estratégicas de um empreendimento, o que encaminha para uma relação entre o processo de tomada de decisão e as características individuais do empreendedor.

Assim, entende-se que as teorias de tomada de decisão enveredam para um contexto cujas características individuais podem influenciar na hora de uma tomada de decisão por um determinado empreendedor, no caso de um franqueador, mesmo que tenha total conhecimento e informações da situação, quando for tomar uma decisão, sofrerá influência do seu estilo cognitivo.

As diferenças individuais podem ser identificadas por diversas abordagens, mas destaca-se um aspecto apresentado por Hambrick e Mason (1984) em que alguns empreendedores são mais precisos, objetivos e outros estão mais abertos a aceitarem ideias novas.

Para Keirsey e Bates (1984), as diferenças entre as pessoas, as características e padrões, culturas diferentes e períodos de vida de cada indivíduo, podem definir os comportamentos, ou seja, os temperamentos.

Temperamentos esses que ajudam a compreender as características das pessoas, a forma de perceber e responder às situações diversas, preferências, e seus modelos cognitivos (SILVA, 1992; KROEGER; THUESSEN, 1992; OAKLAND; JOYCE, 2004; GENTRY; MONDORE; COX 2007; BARRY; MCCARTHY, 2001).

A abordagem dos temperamentos de Keirsey e Bates (1984) ressalta que em estudos relacionam-se o temperamento com a análise do ambiente competitivo e, assim, descreve a interação entre o processo de decisão e as características individuais do franqueador, onde encontra-se o seu temperamento e, conseqüentemente, seu estilo cognitivo.

Os quatro tipos básicos de Keirsey fornecem uma visão geral de como cada um dos membros da equipe pode trabalhar melhor com o outro para resolver conflitos, criar sinergia da equipe, desenvolver capacidades e alinhamento para iniciativas estratégicas. Assim, ajuda a criar uma cultura organizacional onde os membros individuais podem contribuir sinergicamente com os seus melhores talentos, levando à inovação, à criatividade e aos resultados de desempenho dinâmico (KEIRSEY, 2016).

Quadro 5 – Variáveis de Temperamento

"Guardiões"	"Artesãos"	"Idealistas"	"Racionais"
Inteligência Logística	Inteligência Tática	Inteligência Diplomática	Inteligência Estratégica
ESTJ, ESFJ, ISTJ, ISFJ	ESTP, ESFP, ISTP, ISFP	ENFJ, ENFP, INFJ, INFP	ENTJ, ENTP, INTJ, INTP
As necessidades básicas são pertencer a um grupo, e responsabilidade. Eles precisam saber que estão fazendo a coisa certa. Valorizam estabilidade, segurança, e um senso de comunidade. Confiam em hierarquia e em autoridade e podem se surpreender quando outros se rebelam contra estas estruturas sociais. Preferem atividades cooperativas com um foco em estabelecer normas e padrões. Orientam-se por suas experiências passadas, e gostam das coisas em estruturadas e em sequência. Tendem a buscar aplicações práticas para as coisas que aprendem.	As necessidades básicas são a liberdade para agir sem restrições e enxergar resultados claros para suas ações. Valorizam altamente a estética, seja na natureza ou na arte. A energia é focada em atuar com habilidade, em variedade, e em estímulo. Tendem a atitudes pragmáticas e utilitárias, com um enfoque em técnica. Confiam em seus impulsos e gostam de agir. Aprendem melhor experimentando e quando enxergam a relevância do que estão aprendendo para o que estão fazendo. Gostam de aprendizado aplicado, "mão na massa", em ritmo rápido, e com liberdade para explorações.	As necessidades básicas são por significado e importância, que vêm de um sentido de propósito e de trabalhar para um bem maior. Precisam ter um senso de identidade única. Valorizam união, auto-realização, e autenticidade. Pessoas deste temperamento preferem interações cooperativas com um enfoque em ética e moralidade. Tendem a confiar em suas próprias intuições antes de buscar encontrar lógica e dados para as apoiarem. Dada sua necessidade por relacionamentos empáticos, aprendem com maior rapidez quando podem se dão bem com o professor e com o grupo.	As necessidades básicas são o domínio de conceitos, conhecimento, e competência. Pessoas deste temperamento buscam compreender os princípios operacionais do universo e a aprender, ou até mesmo desenvolver teorias para tudo. Valorizam consistência lógica, ideais, e buscam progresso. Tendem a atitudes pragmáticas e utilitárias, com um enfoque em tecnologia. Confiam em lógica acima de tudo. Tendem a ser céticos e valorizam precisão linguística altamente. Possuem um estilo de aprendizado conceitual, e querem conhecer os princípios que por trás geram os detalhes e os fatos, ao invés de simplesmente ter que "aprender" detalhes.

Fonte: Innspira.org (2016).

A partir dos estudos de Keirsey (1998) buscar-se-á analisar os temperamentos dos sujeitos estudados, no caso, os principais tomadores de decisão das franquias que se encontram internacionalizadas e, a partir do preenchimento do classificador de temperamento, verificar se os temperamentos desses tomadores de decisão são iguais ou diferentes, e quais as características que apresentam e se, assim, pode-se configurar que esse temperamento condiz com um tomador de decisão.

3 METODOLOGIA

Para os procedimentos de coleta de dados, dois grupos de procedimentos são apresentados: aqueles que utilizam as chamadas fontes secundárias (pesquisa bibliográfica e documental), e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas – fontes primárias (pesquisa experimental, levantamento – *survey* – e estudos de caso).

Cervo e Bervian (2002) ressaltam que a pesquisa com o tipo de investigação exploratória, independentemente da forma de abordagem ou da estratégia de pesquisa adotada, trabalha sobre os dados ou fatos colhidos no próprio ambiente do objeto pesquisado, portanto, a coleta de dados configura-se como uma atividade fundamental e de grande relevância para esse tipo de pesquisa. Entretanto, os autores ao discutirem sobre as pesquisas exploratórias, destacam que “[...] essa pesquisa requer um planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação”. (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 69)

Para Yin (2005), o estudo de caso se trata de uma lógica de planejamento, de técnicas de coleta de dados e de análise das abordagens específicas, como um grande procedimento de coleta de dados sendo considerada uma estratégia de pesquisa abrangente. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem uma característica do planejamento em si. De acordo com o autor, os estudos de caso são aplicados na tentativa de explicar ligações causais em intervenções ou de levantamento de dados.

No entanto, com relação aos estudos de caso, especificamente, uma crítica frequente é que eles fornecem pouca base para se fazer uma generalização. Por outro lado, Yin (2005) defende que o estudo de caso é a estratégia de pesquisa ideal para responder a questões do tipo “como” e “por que” a respeito de um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

Caracteriza-se essa pesquisa como qualitativa, tendo em vista o caráter de ciência social e a forma de tratar as questões que envolvem problemática da pesquisa.

Para a busca da familiarização com o fenômeno estudado e a obtenção de novas compreensões, foi utilizada uma pesquisa exploratória com intuito investigação.

Por se pretender confrontar o referencial teórico pesquisado com o ambiente explorado, a estratégia de pesquisa é bibliográfica e de estudo de casos múltiplos, para que não haja a ocorrência excessiva de formalismo ou excesso de empirismo.

O universo pesquisado é constituído por redes de franquias brasileiras que foram internalizadas nos últimos anos.

Para Yin (2005), a entrevista é uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso. Segundo o autor, é muito comum que as entrevistas para o estudo de caso sejam conduzidas de forma espontânea, pois dessa forma o entrevistador pode tanto indagar o respondente, quanto pedir a opinião dele sobre determinados eventos.

Por outro lado, segundo Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa pela qual se compreende a dinâmica de um fenômeno a partir de sua singularidade. Essa singularidade pode ser apreendida pela observação de um caso único, ou de um conjunto de casos, que permitam a observação profunda do fenômeno em suas diversas dimensões, e essa apreensão pode acontecer por meio de várias técnicas de coleta e fontes de dados.

Em complemento, Yin (2005, p. 32) apresenta que “[...] o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real [...]” adequado quando “[...] as circunstâncias são complexas e podem mudar, quando as condições que dizem respeito não foram encontradas antes, quando as situações são altamente politizadas e onde existem muitos interessados”.

Assim, segundo Yin (2005), há quatro tipos de estudo de caso:

- Casos únicos – são válidos e decisivos para testar a teoria; é representativo ou típico; quando é revelador; e longitudinal, em que se estuda o caso único em momentos distintos no tempo;
- Casos múltiplos – são mais consistentes e permitem maiores generalizações, mas demandam maiores recursos e tempo por parte do pesquisador;
- Enfoque incorporado – pode envolver mais de uma unidade de análise;
- Enfoque holístico – busca examinar apenas a natureza global de um programa ou da organização.

De acordo com Martins e Theófilo (2009) e Sampieri et al. (2013), a entrevista semiestruturada é conduzida com uso de um roteiro, mas com liberdade de serem acrescentadas novas questões pelo entrevistador caso necessite de mais informações sobre o tema estudado. Tanto o roteiro de entrevista, como orientação para uma conversação objetiva, deve estar ancorado em referencial que dá suporte teórico ao estudo e, obviamente, em acordo com os propósitos do estudo.

Os respondentes corroboram com suas percepções e interpretações, como também podem sugerir fontes alternativas para uma investigação com qualidade.

Uma característica da entrevista semiestruturada é que os questionamentos são apoiados em teorias e hipóteses relacionados ao tema da pesquisa. E a partir das respostas dos

entrevistados podem surgir novas hipóteses. Para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada contribui para a explicação e compreensão de fenômenos sociais, além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações.

Conforme Schrader (1978 citado por LUDKIEWICZ, 2008), as entrevistas semiestruturadas diferenciam-se das estruturadas devido ao questionário sair de cena e dar lugar a um roteiro de entrevista, composto por perguntas gerais, possíveis de sofrerem alteração que venham a contribuir direcionando o pesquisador. Dessa maneira, as questões não abrem opções predeterminadas de resposta e o entrevistador não fica amarrado a formulações pré-estabelecidas, ficando livre para inserir perguntas extras e/ou perguntas de sondagem, tal como perguntas de opinião (LUDKIEWICZ, 2008).

A entrevista semiestruturada pode apresentar algumas vantagens e desvantagens, mas se o entrevistador fizer um planejamento e buscar as respostas mais fidedignas e válidas, transmitirá confiança ao entrevistado.

Destacam-se algumas vantagens da entrevista semiestruturada: aprofundamento de determinado assunto surgido durante a entrevista; interação entre o entrevistador e entrevistado, levando a uma proximidade maior e conseqüentemente uma abertura para tocar em outros assuntos; geração de uma amostra da população de interesse e flexibilidade na duração da entrevista.

Como desvantagens, estão as limitações do entrevistador, os recursos financeiros despendidos, o tempo, a retenção de informações ou até a não participação total na entrevista e no caso de aplicação de algum teste, o desejo de o entrevistado permanecer no anonimato.

Quanto às desvantagens da entrevista semiestruturada, essas dizem respeito muito mais às limitações do próprio entrevistador, como por exemplo: a escassez de recursos financeiros e o dispêndio de tempo. Por parte do entrevistado há insegurança em relação ao seu anonimato e, por causa disso, muitas vezes o entrevistado retém informações importantes. Essas questões são, ainda assim, melhor apreendidas pela entrevista aberta e semiestruturada.

É certo que existem as vantagens e desvantagens, mas é importante destacar que o vínculo estabelecido antes e durante a entrevista levará ao bom êxito das informações a serem colhidas.

Yin (2001) mostra a importância do uso do protocolo para o estudo de caso que, por meio de um planejamento e uma estrutura, servirá como um guia para o entrevistador e, em um futuro, como fonte de informações a outros pesquisadores.

Considera-se que o protocolo conste de uma visão geral do projeto com a questão problema e seus objetivos; como será o procedimento de campo; as questões a serem respondidas; e um guia do relatório do estudo.

O protocolo do estudo realizado é apresentado nos apêndices desta dissertação.

O método utilizado para esta pesquisa é o estudo de caso em virtude de poder investigar um fenômeno e sua dinâmica e dimensões, visto que partirá de entrevista semiestruturada, o que facilitará a respectiva análise do perfil / estilo de personalidade no processo de tomada de decisão na internacionalização de redes de franquias.

3.1 Amostra do Estudo de Caso

A amostra desta pesquisa compõe-se das redes de franquias brasileiras que estejam internacionalizadas, independente do segmento de atuação.

A escolha deve-se pelo fato de que as marcas nacionais já estão presentes em 60 países, onde 134 são redes com presença no exterior e destacando-se 110 com unidades e 24 exportadoras.

Para a obtenção dos dados primários, foi aplicada uma entrevista semiestruturada, com base em Ludkiewicz (2008), junto aos franqueadores e/ou outra pessoa designada para ampliação no mercado internacional das redes de franquias brasileiras que já se encontram internacionalizadas, sendo uma amostra de três franquias de segmentos diferentes e com o tempo de internacionalização diferentes.

Após o procedimento das entrevistas, os dados coletados foram analisados e traçado um comparativo das respostas obtidas, bem como do resultado do classificador de temperamento Keirsey (1998), conforme é apresentado no apêndice 1.

3.2 Formulação das Questões

O desenvolvimento de um roteiro de entrevista semiestruturada composto por 14 questões que foram aplicadas aos franqueadores das redes de franquias brasileiras, no caso três empresas dos seguimentos de Beleza, Saúde e Produtos Naturais; Educação e treinamento; e Vestuário, que se encontram internacionalizadas, será um complemento da pesquisa bibliográfica dando sustentação ao contexto analisado. São analisadas as variáveis que compõem a pesquisa: 1) processo de tomada de decisão; 2) tomada de decisão; 3) barreiras; 4) motivação.

Para complementar a análise dos dados colhidos na entrevista semiestruturada, foi aplicado o Classificador de Temperamentos Keirsey II, que é uma versão eletrônica em Português do “*Keirsey Temperament Sorter*”, traduzido e adaptado por Nídia Pavan Kuri e Marcius F. Giorgetti, versão atualizada em 11/11/1997, composto por 70 questões de múltipla escolha e com quatro variáveis binárias que, no contexto, denominam-se temperamentos.

Quadro 6 – Caracterização das entrevistas

Identificação	Cargo do Entrevistado	Segmento de Atuação
Empresa 1	Presidente / Franqueador	Serviços Educacionais
Empresa 2	Diretor Mercado Internacional	Moda
Empresa 3	Diretor Comercial e Franquias	Beleza, Saúde e Produtos Naturais

Fonte: Autor (2016).

A entrevista com a empresa 1, do segmento de Serviços Educacionais, foi fundada em 2004 e com o início da franquia em 2005. O encontro foi realizado em 16 de novembro de 2016, de forma presencial, com o Presidente / Franqueador e teve uma duração de 1h15. A entrevista foi gravada para posterior transcrição. A aplicação do classificador de temperamento Keirsey deu-se em papel impresso e posterior transcrição para o canal on-line para análise dos resultados.

O entrevistado durante a entrevista semiestruturada discorreu sobre as variáveis da pesquisa, que por ora apresenta-se no Quadro 7.

Quadro 7 – Apresentação da Entrevista com a Empresa 1

Processo Decisório	<p>O processo decisório com a marca britânica teve duas etapas. Primeiro buscamos através dessa marca entrar no mercado internacional, uma vez, que ela era uma empresa consolidada internacionalmente.</p> <p>Uma empresa com muita credibilidade. A segunda etapa foi aprender com eles sobre mercado internacional, pois o mundo respeita a sua cultura.</p> <p>No Brasil quando somos procurados primeiro vamos conhecer o nosso mercado onde está inserido o possível franqueado. Também procedemos dessa forma com alguns países, como no caso de Angola onde investimos.</p> <p>Além, das razões citadas nossos processos decisórios estão baseados em regras pré-estabelecida pela empresa e respeito por todos. Seguimos diretrizes.</p> <p>Temos procedimentos definidos as regras são claras e normalmente, somos procurados. Analisamos o perfil do país interessado (padrão do franqueado) comportamental e financeiro. O processo de seleção segue baseado nos nossos valores.</p> <p>Quando deparamos com as diferenças culturais, fazemos adaptações. O mais gratificante de tudo isso é que trabalhamos com dois extremos (Reino Unido versus Angola).</p>
Barreiras	<p>Corremos risco quando operamos internacionalmente e nacionalmente. Acredito que a maior barreira está no ser humano, se tiver dificuldade de relacionamento o negócio não flui.</p> <p>Uma das características dos angolanos é o bom relacionamento com seus pares. Os britânicos são mais fechados, mas são muito corretos. Em Angola enfrentamos alguns desafios com o sistema (energia, governo, etc.).</p> <p>No Brasil a barreira que enfrentamos é com a credibilidade. O histórico é complicado, a falta de confiabilidade fecha as portas.</p> <p>Outra barreira que enfrentamos no Brasil por ser muito grande o deslocamento fica difícil, as vezes é mais barato ir para Argentina ou outro país do que se deslocar aqui dentro.</p>
Motivação	<p>Um dos motivos que nos levou a investir fora foi para conhecer melhor o mercado e conhecer também a visão do franqueado. E também investir em empresas que julgamos robustas, maduras, sólidas no mercado</p>
Tomada de Decisão	<p>A primeira decisão foi frente a oportunidade. Quando você está à frente nas tarefas tem grande chance de aprender, assim, cria-se vantagens e destrói as barreiras, suas decisões são mais conscientes.</p> <p>Aprendemos com os erros, com isso adquire-se experiência e cada vez mais você acerta. Assim, tomamos nossas decisões.</p>

Fonte: Autor (2016).

A empresa 2, do segmento de Moda, foi fundada em 1880 e iniciou o processo da franquia em 1993. A entrevista foi realizada em 24 de novembro de 2016, a distância, por meio da utilização da ferramenta Skype e função viva voz, com o Diretor de Mercado

Internacional, tendo a duração de 55 minutos e foi gravada para posterior transcrição. Foi enviado por e-mail o classificador de temperamento Keirsey, porém não houve retorno da resposta final.

O entrevistado durante a entrevista semiestruturada discorreu sobre as variáveis da pesquisa, que por ora apresenta-se no Quadro 8.

Quadro 8 – Apresentação da Entrevista com a Empresa 2

Processo Decisório	<p>Cada país tem uma característica específica e um dos fatores que mais pesa é a seriedade dos franqueados.</p> <p>No início tudo parece difícil com o passar do tempo isso se torna viável as coisas vão acontecendo e melhorando.</p> <p>Começamos na década de 90 com Uruguai, Paraguai e Bolívia. Houve uma evolução, fomos procurados a oportunidade apareceu e foi acontecendo.</p> <p>Acreditamos que foi dessa forma “oportunidade” não teve um processo pré-estabelecido.</p> <p>A empresa tem um comitê executivo que avalia tudo, hoje somos mais cuidadosos quando o assunto é internacionalização.</p> <p>Estamos criando um modelo de franquia e quem faz isso é o comitê.</p> <p>Procuramos agir com certa cautela quando temos que decidir por uma franquia, porque já vivenciamos momentos desagradáveis</p>
Barreiras	<p>Uma das barreiras que impedem nossa decisão é não ter controle dos processos de criação das franquias.</p> <p>A distância com o franqueado passa a ser um fator preponderante e não atende a nossa demanda. Aprendemos que quando não temos controle na administração fica inviável manter o vínculo.</p> <p>Outros fatores que se tornam barreiras são as formas de governo, sindicatos, o clima também pesa muito porque trabalhamos com moda.</p> <p>Mas o nosso ponto crítico é a política de importação e exportação estabelecida por alguns países.</p> <p>Avaliamos o perfil do franqueador, se ele é participativo, se tem tempo para se dedicar e se está comprometido com a marca.</p>
Motivação	<p>Não temos e nem estabelecemos planos estratégicos ou algo que nos motivou.</p> <p>As coisas vão acontecendo. Quando percebemos que está evoluindo, vamos investindo e apoiando o franqueado.</p>
Tomada de Decisão	<p>As percepções e decisões tem que serem claras, não adianta partir para aventura.</p> <p>Temos bastante cautela quando estamos frente a uma decisão, só decidimos por aquilo onde temos controle.</p> <p>Normalmente, tomamos decisões em conjunto. Sempre converge para cautela. A tomada de decisão torna-se mais conscienciosa.</p>

Fonte: Autor (2016).

A entrevista com a empresa 3, do segmento de Beleza, Saúde e Produtos Naturais, que foi fundada em 1997 e com início de franquia em 1999; foi realizada em 29 de novembro de 2016, de forma presencial, com o Diretor Comercial e Franquias, com a duração de 1h15 minutos e foi gravada para posterior transcrição. A aplicação do classificador de temperamento Keirsey deu-se em papel impresso e posterior transcrição para o canal on-line para análise dos resultados.

O entrevistado durante a entrevista semiestruturada discorreu sobre as variáveis da pesquisa, que por ora apresenta-se no Quadro 9.

Quadro 9 – Apresentação da Entrevista com a Empresa 3

Processo Decisório	Tudo começou através de um sonho. Discutíamos esse assunto em nossas reuniões, passamos para o papel, sempre falando sobre o assunto e aconteceu. A primeira oportunidade foi em Portugal, fomos até o país fizemos uma pesquisa de mercado e deu certo. Tudo foi atitude nada planejado. As oportunidades foram surgindo até chegarmos no processo de execução. Mas a decisão final foi do empreendedor.
Barreiras	A alta carga tributária no Brasil representa uma enorme barreira. A nossa mão de obra é boa só que a nossa legislação trabalhista se torna uma barreira para o empresário contratar pessoas. Outra barreira são as linhas de créditos cada vez mais restritivas. As empresas grandes têm linha de crédito mais barata, se fosse uma regra para todos poderíamos investir mais.
Motivação	A nossa principal motivação para investir no mercado foi o dólar. A segunda expandir e fazer um bom marketing da empresa para futuros investidores.
Tomada de Decisão	Nossas decisões são tomadas e baseadas nos nossos valores pessoais. Somos bastante intuitivos. Temos habilidades para vender, vender para nós é uma ciência. Investimos muito em cursos e treinamentos de vendas.

Fonte: Autor (2016).

3.3 Construção das variáveis de pesquisa

Neste item, são apresentadas as variáveis que compõem a pesquisa. A descrição das variáveis é a seguinte: 1) processo de tomada de decisão; 2) tomada de decisão; 3) barreiras; 4) motivação. A seguir, é apresentado o Quadro 7 com as variáveis, suas finalidades e composições.

Quadro 10 – Variáveis da Pesquisa

Variável Analisada	Composição da Variável	Finalidade	Principais Autores
Processo de Decisão	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento significativo do processo de acerto - Analise bem mais definido 	Resolução dos Objetivos e Interesses	Kunc; Morecrof (2010); Serra; Almeida; Ferreira (2012)
Tomada de Decisão	<ul style="list-style-type: none"> - Variabilidade do mercado - Comportamento - Oportunista pela pressão de tempo. 	Definição do Problema em Situação de escolha	Bazerman (2014); Melo (2012)
Barreiras	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimentos, Práticas e negócios internacionais - Fatores geográficos, ambientais e culturais 	Adaptação e comportamento do franqueador	Moini (1997); Rocha (2001); Leung et al. (2005)
Motivação	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliação do mercado consumidor - Melhoria da imagem para com os clientes, fornecedores e instituições financeiras 	Operação internacional e aprendizagem	Johanson e Vahlne, (1997; 1977) Minervini (2005)

Fonte: Autor (2016).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE COMPARATIVA DE CASOS

A apresentação, a seguir, consiste em informações sobre franqueadores em entrevistas semiestruturadas realizadas com os participantes deste estudo. Aqui, são destacados os resultados do estudo, os quais foram organizados com base na análise de conteúdo. A primeira variável é referente ao processo de decisão, a segunda variável indica a tomada de decisão, a terceira, barreiras e a quarta motivação. Por fim, salienta-se que essas variáveis são preponderantes no processo de tomada de decisão para os franqueados. A descrição dessas variáveis é exemplificada com as verbalizações dos participantes da pesquisa. Além das variáveis citadas ao longo das entrevistas, apareceram outras variáveis nos discursos dos franqueadores que serão apresentadas a seguir.

Processo de decisão (participantes 1, 2, 3):

- (1) *...o mercado britânico é sólido, aprendemos com eles, o mundo o respeita.*
- (2) *...franqueados inspiram confiança, credibilidade, percepção e seriedade.*
- (3) *...apareceu através de um sonho... nada foi planejado, a oportunidade apareceu, agarramos.*

A tomada de decisão estratégica é contingencial e complexa, influenciada diretamente por fatores como variabilidade do mercado, comportamento oportunista, pela pressão de tempo, dentre outros. Está relacionada ao sucesso das organizações bem como o rumo estratégico tomado pelas mesmas (KUNC; MORECROFT, 2010) e ao seu fracasso (SERRA; ALMEIDA; FERREIRA, 2012).

A partir da pergunta sobre a decisão no processo de internacionalização, identificou-se a variável respeito e credibilidade nos depoimentos dos franqueadores 1 e 2. Por sua vez, o franqueador 3 disse ser um sonho e oportunidade.

- (1) *...temos um processo definido com regras claras.*
- (2) *...temos um comitê executivo que faz todas as análises. Nós criamos as regras.*
- (3) *...fomos surgindo as oportunidades até chegar ao processo.*

As franquias, especificamente os franqueadores que na sua grande maioria estão classificados como Pequenas Médias Empresas (PMEs), geralmente são negócios que possuem limitações de recursos, tanto gerenciais, como informacionais e financeiros. Sendo assim, o elemento de diferenciação para estas empresas reside no caráter empreendedor de seus executivos, pois propicia frequentemente a identificação de novas oportunidades de negócios, como é o caso dos mercados internacionais (MELO, 2012).

Oportunidades:

- (1) *...quem nos procura são eles (...) fazemos as oportunidades, temos nossas regras se aceitam o negócio acontece.*
- (2) *...houve uma evolução nos nossos negócios, nos tornou mais atraentes, as oportunidades foram surgindo, eles passaram a nos procurar.*
- (3) *...falávamos muito em internacionalização. Já imaginávamos uma empresa assim. O próprio empreendedor tomou decisão quando conheceu o nosso negócio.*

As oportunidades podem se dar de diversas maneiras, desde um franqueado que tem interesse e quando apresentados as regras o negócio acontece, a evolução dos negócios que tornaram mais atraentes. A atuação no mercado internacional pode ser influenciada por vários fatores de como a organização está configurada, a escala e escopo de suas operações, o modo de reunir e alocar recursos tangíveis e intangíveis, o processo de formulação e escolhas das estratégias para atuação no mercado internacional (HONÓRIO; RODRIGUES, 2005).

Escolhas:

- (1) *...fizemos uma análise do perfil dos franqueadores (comportamental e financeiro) cruzamos com os nossos valores e cultura o que mais se assemelhava seria escolhido.*
- (2) *...primeiro agimos com muita cautela porque já vivenciamos momentos ruins, negócios que não deram certo. Procuramos analisar os perfis com detalhes, para depois escolher.*
- (3) *...procuramos analisar os valores pessoais. Isso é o que mais pesa na hora da escolha.*

Neste contexto Bazerman (2014) considera que os tomadores de decisão deveriam ser capazes de definir com perfeição o problema em situação de escolha, a fim de chegar ao melhor resultado possível em um processo decisório. E que a tomada de decisão é uma ação humana e comportamental, que envolve a seleção, consciente ou inconsciente, de determinadas informações e ações.

Riscos:

- (1) *...consideramos riscos no negócio quando existe dificuldade de relacionamento, se existir não flui.*

- (2) *...quando não conseguimos ter controle dos processos fica complicado. Isso significa riscos para nós. Um fator que pesa nesse controle é o país ser mais próximo do nosso.*
- (3) *...se formos comparar os riscos que enfrentamos no Brasil com os dos países franqueados eles ficam pequenos. Cada lugar tem as suas particularidades. Consideramos um risco pequeno.*

Os empresários, na busca da internacionalização de suas empresas tendem a direcionar para países que apresentem características próximas de sua origem, sendo um dos pontos que venham a influenciar na tomada de decisão e minimizar riscos, adaptando-se o mais rápido possível ao país que acolherá o investimento (VIANA et al., 2007). Podemos observar, que o nível de comprometimento no processo de internacionalização é medido pelos recursos que a empresa disponibiliza na internacionalização em função da experiência que a empresa vai adquirindo e da percepção dos riscos, tende a crescer o nível de comprometimento e envolvimento. Uma das premissas básicas do modelo é que "a falta de conhecimento é um importante obstáculo para o desenvolvimento de operações internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Barreiras:

- (1) *...dificuldade para entrar em alguns países como a Inglaterra, porque não acreditam no nosso potencial.*
- (2) *...os fatores culturais são as principais barreiras. Além do governo e sindicatos. Como somos uma empresa de moda o clima também é um fator a ponderar.*
- (3) *...alta carga tributária no Brasil já é uma barreira. Porém, a nossa mão de obra é excelente. Outra barreira é a legislação trabalhista que atrapalha o empresário.*

Segundo Machado, Scorsatto (2005), as barreiras que são identificadas para os negócios internacionais são imprescindíveis que o executivo, no caso o franqueador, avalie nos diversos estágios do processo de internacionalização o que afetará na entrada no mercado externo e o seu grau de comprometimento e persistência.

Custo de ser estrangeiro (*liability of foreigners*), em que empresas ao se internacionalizarem deparam-se com países com economia e cultura muitas vezes estranhos à empresa de origem, impondo dificuldades no processo de internacionalização, obrigando as empresas a uma aprendizagem nesse processo. Conforme Ghemawat (2003, *apud* BARCELLOS, 2010), um dos obstáculos mais importantes da expansão internacional é a

distância entre o país de origem e o país de destino, aferida não apenas na dimensão física e geográfica, mas igualmente em termos das diferenças administrativas, culturais e econômicas.

Restrições:

- (1) *...não existe customização.*
- (2) *...observamos o franqueado analisando o seu comprometimento a sua participação o seu envolvimento com o negócio. E também a sua dedicação (em tempo).*
- (3) *...capital (dinheiro) que o franqueado dispõe.*

A atuação no exterior dar-se-á por uma ou poucas unidades, favorecendo uma testagem do mercado internacional e assim possibilitar uma decisão para o comprometimento futuro e por ser uma fase experimental o comprometimento financeiro é baixo e o mercado de atuação é restrito. É neste estágio que franqueador acaba testando o mercado internacional com unidade própria, como forma de conhecimento do mercado, cultura, e outro fatores associados. Pode ser que em virtude desse conhecimento e de ter uma visão mais ampliada das barreiras que surgem é que o franqueador venha desistir de operar, até porque não possa manter um monitoramento e controle mais de perto.

Motivos:

- (1) *...apostamos no mercado internacional porque sabíamos que era um mercado robusto e maduros.*
- (2) *...não tivemos um plano estratégico, percebemos que ia evoluindo e fomos investindo e apoiando o franqueado.*
- (3) *...o principal motivo foi expandir nosso negócio, investir em dólar e fazer um bom marketing.*

Segundo Carneiro e Dib (2007), nessa perspectiva, o que influencia as decisões de internacionalização é o perfil do empreendedor. É através dele, de suas motivações e das oportunidades que a decisão de internacionalização de novas empresas acontece. A literatura sobre empreendedorismo internacional reforça os aspectos gerenciais apontados por Cyrino e Barcellos (2006) como importantes motivadores da expansão internacional da firma. Estudos nesse campo focam especificamente o papel relevante que o empreendedor ocupa nas operações internacionais (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003).

Aprendizado:

(1) *...as maiores oportunidades estão nos maiores desafios. Quanto maior o desafio mais oportunidades surgem de aprendizado. Aprendemos como colocar a empresa de pé e ter uma visão estratégica.*

(2) *...aprendemos muito, principalmente com o insucesso (não repetir os mesmos erros) ser mais cauteloso, cuidadoso quanto investir em um mercado distante, o que foge do controle se torna arriscado.*

(3) *...não podemos achar que somos um único modelo. Aprendemos com os erros e os acertos também. Temos que fazer história para passar para nova geração. Temos que ser adaptáveis, rever os processos. Enfim, ser aberto para o novo.*

A empresa não vai investir elevados recursos no exterior até que adquira níveis crescentes de conhecimento experimental e, portanto, a internacionalização evoluirá passo a passo em um ritmo lento e gradual e, influenciada, também, pelas regulamentações do mercado local ou aprendizagem organizacional.

Apostas:

(1) *...identificar as oportunidades... fazer um bom marketing que o negócio flui.*

(2) *...não falta nada! Possuímos um plano de negócio claro. Assimilamos fácil a cultura de fora. A única coisa que nos falta é estabelecer uma visão a longo prazo. Além de tudo somos criativos.*

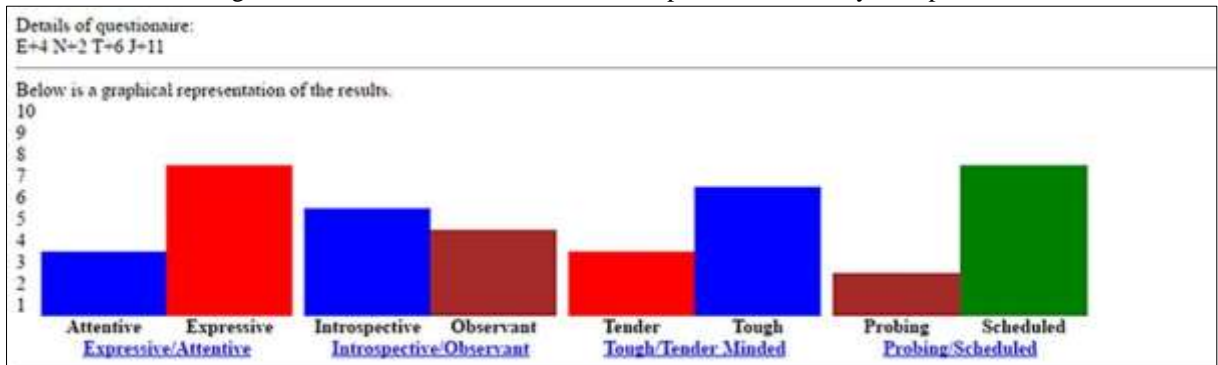
(3) *...o franqueador precisa ser expansionista. Ver as oportunidades...ter intuição e exercitar suas habilidades de empreendedor.*

Após percorrerem vários estágios as franqueadoras ganham capacidade financeira e gerencial, o que corresponde ao estágio de envolvimento com alto comprometimento no exterior, levando-as a ampliarem suas operações e terem investimentos significativos e surgindo assim o comprometimento em manter suas operações e conseqüentemente apostarem no negócio.

4.1 Análise do Classificador de Temperamento Keirsey

O classificador de temperamento Keirsey foi aplicado em dois entrevistados, com o qual se obtiveram os resultados conforme as Figuras 5 e 6.

Figura 5 – Resultado Classificador de Temperamento Keirsey - Empresa 1

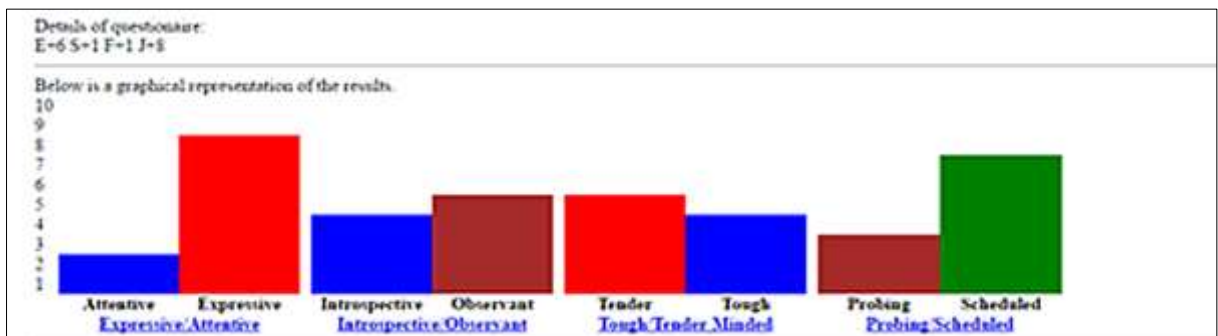


Fonte: Autor (2016).

Empresa 1

As pessoas cujos resultados obtidos no teste Keirsey têm temperamento racional, buscam compreender os princípios operacionais do universo e aprender e, até mesmo, desenvolver teorias para tudo. Valorizam a consciência lógica, ideias e buscam o progresso. Em uma análise mais detalhada, pode-se observar que esse participante prefere buscar energias para o seu dia a dia no mundo exterior (extrovertidos), enquanto as formas de buscar informação concentram-se mais em possibilidades e possíveis cursos futuros (intuição). Quanto à tomada de decisão, suas características são pensamento, tendência a serem imparciais e racionais, orientando-se basicamente por normas e leis. E, por último, o estilo de vida, algumas pessoas têm preferência por ter uma vida organizada, planejada, com responsabilidades bem definidas e estruturada. Esse é o tipo J (julgamento).

Figura 6 – Resultado Classificador de temperamento Keirsey- Empresa 3



Fonte: Autor (2016).

Empresa 3

Os resultados do empresário nos revelou ser uma pessoa altamente ligada em instituições que estruturam a vida social e da comunidade. Toma para si a responsabilidade pela saúde e bem-estar daqueles de quem cuida, mas é, também, o mais sociável dos SJ:

fomenta e mantém instituições sociais como igrejas, clubes sociais e grupos cívicos. O empresário apresenta características das pessoas talentosas em fazer que seus ajudantes trabalhem em equipe e são incansáveis em sua atenção para detalhes em proporcionar bens e serviços. Além dessas características, essas pessoas são incomparáveis mestres de cerimônia e falam em público com desembaraço. Perfeitos anfitriões, sabem o nome de cada convidado e o que cada um anda fazendo; e busca que todos estejam envolvidos e bem atendidos. Os resultados dos participantes coincidem em dois quesitos e diferem na percepção de como as pessoas buscam informações e na tomada de suas decisões. Esse se baseia na realidade e nos fatos que podem ser avaliados e mensurados, pertence ao grupo S (sensorial). E nas decisões pertence ao grupo F (sentimentos) que, normalmente, orientam-se pelos seus valores pessoais.

No Quadro 8, pode-se observar os resultados obtidos a partir das respostas dos entrevistados no momento da aplicação do classificador de temperamento Keirsey. Apesar da Empresa 2 não ter respondido o classificador de temperamento em tempo hábil para análise, concluiu-se no decorrer da entrevista que o entrevistado tem indicativo de estar classificado no temperamento Racional.

Quadro 11 – Resumo do Resultado do Classificador de Temperamento

Entrevistado	Temperamento	Variável de Temperamento
Empresa 1	Racional	ENTJ
Empresa 2	Racional	Dados concluídos a partir da entrevista e não da aplicação do questionário.
Empresa 3	Guardião	ESFJ

Fonte: Autor (2016).

No que tange aos resultados apresentados nas Figuras 5 e 6 e no Quadro 9, de acordo com o classificador de temperamento de Keirsey (1998), os entrevistados respondentes tiveram as seguintes características de temperamento e variável de temperamento, conforme Quadro 10.

Quadro 12 – Comparação dos Resultados dos Avaliados

Temperamento	Principais características	Variável de Temperamento	Principais Características
Racional	<p>Bons líderes;</p> <p>Ficam estressados quando não há regras definidas;</p> <p>Concretos e cooperativos;</p> <p>Procuram segurança; preocupados com a responsabilidade e dever;</p> <p>Excelentes em facilitar, verificar e dar apoio.</p> <p>Força: Organização</p>	ENTJ	<p>Inteligência Estratégica.</p> <p>Domínio de conceitos, conhecimento e competência;</p> <p>Buscam compreender os princípios operacionais;</p> <p>Valorizam a consciência lógica, ideias e buscam progresso;</p> <p>Tendem a atitudes pragmáticas e utilitárias com o enfoque em tecnologia;</p> <p>Possuem um estilo de aprendizado conceitual e querem conhecer os princípios que por trás geram os detalhes.</p>
Guardião	<p>É comum em coordenadores e engenheiros;</p> <p>Excelentes teóricos;</p> <p>Gostam e se sentem bem modelando e estudando uma solução para melhor aplica-la;</p> <p>Abstratos e pragmáticos;</p> <p>Procuram maestria e autocontrole;</p> <p>Sob pressão aumenta o autoritarismo;</p> <p>Preocupados com o próprio conhecimento e competência.</p> <p>Força: Estratégia</p>	ESFJ	<p>Inteligência Logística.</p> <p>Pertencer a um grupo e responsabilidade;</p> <p>Valorizam estabilidade, segurança e um senso de comunidade;</p> <p>Confiam em hierarquia e em autoridade;</p> <p>Preferem atividades cooperativas com um foco em estabelecer normas e padrões;</p> <p>Orientam-se por suas experiências passadas e gostam das coisas estruturadas e sem sequência;</p> <p>Buscam aplicações práticas para as coisas que aprendem.</p>

Fonte: Adaptado de Keirsey (1998).

Num comparativo das respostas apresentadas pelos entrevistadores no que tange a variável Processo Decisório, na verbalização dos mesmos encontra-se alguns pontos os quais se destacam: aprendizagem, confiança, credibilidade, percepção, seriedade, sonho e oportunidade, conforme apresentado no Quadro 11.

Quadro 13 – Comparativo do Processo Decisório das Empresas Analisadas

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
<p>O processo decisório com a marca britânica teve duas etapas. Primeiro buscamos através dessa marca entrar no mercado internacional, uma vez, que ela era uma empresa consolidada internacionalmente.</p> <p>Uma empresa com muita credibilidade. A segunda etapa foi aprender com eles sobre mercado internacional, pois o mundo respeita a sua cultura.</p> <p>No Brasil quando somos procurados primeiro vamos conhecer o nosso mercado onde está inserido o possível franqueado.</p> <p>Também procedemos dessa forma com alguns países, como no caso de Angola onde investimos.</p> <p>Além, das razões citadas nossos processos decisórios estão baseados em regras pré-estabelecida pela empresa e respeito por todos. Seguimos diretrizes.</p> <p>Temos procedimentos definidos as regras são claras e normalmente, somos procurados. Analisamos o perfil do país interessado (padrão do franqueado) comportamental e financeiro. O processo de seleção segue baseado nos nossos valores.</p> <p>Quando deparamos com as diferenças culturais, fazemos adaptações. O mais gratificante de tudo isso é que trabalhamos com dois extremos (Reino Unido versus Angola).</p>	<p>Cada país tem uma característica específica e um dos fatores que mais pesa é a seriedade dos franqueados.</p> <p>No início tudo parece difícil com o passar do tempo isso se torna viável as coisas vão acontecendo e melhorando.</p> <p>Começamos na década de 90 com Uruguai, Paraguai e Bolívia.</p> <p>Houve uma evolução, fomos procurados a oportunidade apareceu e foi acontecendo.</p> <p>Acreditamos que foi dessa forma “oportunidade” não teve um processo pré-estabelecido.</p> <p>A empresa tem um comitê executivo que avalia tudo, hoje somos mais cuidadosos quando o assunto é internacionalização.</p> <p>Estamos criando um modelo de franquia e quem faz isso é o comitê.</p> <p>Procuramos agir com certa cautela quando temos que decidir por uma franquia, porque já vivenciamos momentos desagradáveis</p>	<p>Tudo começou através de um sonho. Discutíamos esse assunto em nossas reuniões, passamos para o papel, sempre falando sobre o assunto e aconteceu.</p> <p>A primeira oportunidade foi em Portugal, fomos até o país fizemos uma pesquisa de mercado e deu certo. Tudo foi atitude nada planejado.</p> <p>As oportunidades foram surgindo até chegarmos no processo de execução. Mas a decisão final foi do empreendedor.</p>

Fonte: Autor (2016).

Analisando os resultados dos avaliados com relação ao classificador de temperamento Keirsey e as respostas obtidas durante a entrevista, percebe-se que há muitos aspectos em comum entre os contextos analisados, confirmando assim que o estilo de personalidade, aqui

tratado como temperamento, interfere no processo de tomada de decisão em processo de internacionalização de Redes de Franquias Brasileiras.

Ao analisar as funções mentais da tipologia de Jung (1991) que aparecerem no resultado final do classificador de temperamento de Keirsey em que foram respondidos pelos entrevistados, obteve-se as funções: S (sensação) e J (julgamento) e num outro resultado N (intuição) e T (pensamento) como as configurações dos sujeitos analisados.

Considera-se que a configuração SJ, que indica um indivíduo focalizado no presente e na informação obtida com seus sentidos, gostando de abordagens planejadas e organizadas com relação à vida e prefere as coisas definidas.

E ainda que a configuração NT, indica um indivíduo que focaliza no futuro, nos padrões e possibilidades e baseiam-se nas decisões lógicas e na análise objetiva das causas e efeitos.

Assim, conforme apresentado no resultado final do classificador de temperamento de Keirsey dos entrevistados/avaliados, as variáveis de temperamento resultantes foram ESFJ e ENTJ, classificando-os em Guardiões (inteligência logística) e Racionais (inteligência estratégica).

Em ambos os temperamentos estão presentes características importantes no processo decisório, onde se destaca: procurar segurança, responsabilidade, domínio de conceitos, competência, aprendizado conceitual e do passado, gostam de estudar uma solução para melhor aplicá-la, valorização da estabilidade, dentre outras características apresentadas.

A partir das variáveis de temperamento, que segundo Keirsey e Bates (1984) descrevem a interação entre o processo de decisão e as características individuais do franqueador, e com as informações obtidas durante a entrevista apresentadas no comparativo apresentado no Quadro 12, verifica-se que a aprendizagem, confiança, credibilidade, percepção, seriedade, sonho e oportunidade são características que estão presentes no resultado do classificador de temperamento de Keirsey, demonstrando uma precisão dos resultados.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo merece considerações por abordar o estilo de personalidade, por meio do classificador de temperamento de Keirsey (1998) e como os estilos de personalidade interferem na tomada de decisão. Os estudos sobre tomada de decisão limitam-se à questão racional, o que carece de uma abordagem mais comportamental, principalmente no quesito de estilo de personalidade ou, como foi tratado neste estudo, da classificação de temperamento de Keirsey.

A partir do levantamento de publicações nas diversas bases consultadas, observa-se que tanto a literatura brasileira e como internacional sobre estudos de Keirsey (1998), estão mais voltados para área da Educação, onde são avaliadas características de temperamento de estudantes e professores. Sendo o foco desta pesquisa a área de Administração, encontra-se pouca literatura nacional e internacional voltado para os estudos sobre o contexto de tomada de decisão e internacionalização, esta pesquisa limitou-se em algumas publicações, como a de Keirsey (2011) que apresenta o perfil como uma configuração de traços de personalidade observáveis, tais como hábitos de comunicação, padrões de ação, e conjuntos de atitudes características, valores e talentos. Também engloba as necessidades pessoais, os tipos de contribuições que os indivíduos fazem no trabalho e os papéis que desempenham na sociedade.

E ainda, considera que a tomada de decisão estratégica é contingencial e complexa, influenciada diretamente por fatores como variabilidade do mercado, comportamento oportunista, pela pressão de tempo, dentre outros. Está relacionada ao sucesso das organizações bem como o rumo estratégico tomado pelas elas (KUNC; MORECROFT, 2010) e ao seu fracasso (SERRA; ALMEIDA; FERREIRA, 2012).

Esta pesquisa buscou explorar a rede de franquias brasileiras internacionalizadas. Foram realizadas entrevistas com presidente / franqueador de rede de franquia brasileira internacionalizada e executivos da franqueadora que estão ligados diretamente aos negócios internacionais, de segmentos diferentes de atuação.

Foram elencados três objetivos secundários com a finalidade de implementar o estudo e, conseqüentemente, os resultados da conclusão da presente pesquisa.

O primeiro objetivo foi analisar o perfil / estilo de personalidade proposto por Keirsey no processo de tomada de decisão.

O resultado final desse objetivo apresentou que os entrevistados que responderam o classificador de temperamento de Keirsey (1998), tiveram resultados diferentes dos tipos de temperamento e consequentemente a variável de temperamento.

Em ambos os resultados contemplam a questão de influência do perfil / estilo de personalidade proposto por Keirsey (1998), onde encontra-se as variáveis ENTJ e ESFJ. As configurações T e F remetem à questão de decisão por valores ou lógica e a análise objetiva das causas e efeitos. Já a configuração J, que aparece em ambos os resultados, remete ao contexto de temperamentos dos que gostam de abordagens planejadas, e fazendo parte a inteligência estratégica e logística em cada variável.

O segundo objetivo foi analisar os fatores que influenciam na escolha do país de destino, e dentre as respostas apresentadas, chega-se à conclusão de que a aprendizagem com algum outro mercado é importante, bem como quando os franqueados inspiram confiança, credibilidade, percepção e seriedade. As oportunidades podem se dar de diversas maneiras, desde um franqueado que tem interesse e quando apresentados as regras o negócio acontece, até a evolução dos negócios que tornam mais atraentes. A atuação no mercado internacional pode ser influenciada por vários fatores: a forma como a organização está configurada, a escala e escopo de suas operações, o modo de reunir e alocar recursos tangíveis e intangíveis e o processo de formulação e escolhas das estratégias para atuação no mercado internacional (HONÓRIO; RODRIGUES, 2005).

O terceiro objetivo foi identificar barreiras encontradas no processo de internacionalização e, assim, encontrou-se como resposta, a situação de alguns países não acreditarem no potencial da franquia brasileira, além da presença dos fatores culturais, dos sindicatos, das políticas governamentais, dos fatores climáticos e da carga tributária brasileira. Segundo Machado; Scorsatto (2005), é imprescindível que o executivo, no caso o franqueador avalie as barreiras identificadas para os negócios internacionais, nos diversos estágios do processo de internacionalização, o que afetará a entrada no mercado externo e o seu grau de comprometimento e persistência.

Esta pesquisa constitui uma contribuição acadêmica mais abrangente sobre o perfil / estilo de personalidade, no caso a classificação de temperamento de Keirsey (1998), e a influência no processo de tomada de decisão para rede de franquias brasileiras internacionalizadas, onde Bazerman (2014) considera que os tomadores de decisão deveriam ser capazes de definir com perfeição o problema em situação de escolha, a fim de chegar ao melhor resultado possível em um processo decisório. A tomada de decisão é uma ação

humana e comportamental, que envolve a seleção, consciente ou inconsciente, de determinadas informações e ações.

Com base na pesquisa apresentada, considera que, a contribuição gerencial esteja voltada para aprendizagem organizacional, através da análise de oportunidades encontradas no mercado internacional, e principalmente pelo processo de tomada de decisão pelo franqueador, que através das entrevistas realizadas e da aplicação do classificador de temperamentos de Keirsey, percebeu-se que quando o tomador de decisão está no temperamento Racional ou Guardião, a inteligência estratégica e logística presentes nesses casos, contribuem muito para a resolução dos objetivos e interesses e até mesmo a situação de escolha e as experiências adquiridas.

Uma das limitações desta pesquisa sobre o estilo de personalidade na tomada de decisão de redes de franquias brasileiras em internacionalizarem residiu em não obter um aprofundamento quanto às questões de interferência do estilo individual na tomada de decisão.

Uma segunda limitação refere-se à seleção da amostra, que ficou restrita ao número de aceites e disponibilidade para a entrevista.

E ainda, uma terceira limitação foi não ter conseguido realizar a pesquisa com empresas do mesmo segmento, pois entende-se que o cruzamento dos dados obtidos complementaria o estudo.

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se a análise comparativa entre franquias do mesmo segmento, com a proposta de analisar o estilo de personalidade, no caso, o temperamento dos tomadores de decisões no processo de internacionalização, buscando entender suas similaridades e diferenças.

Cabe, ainda, uma segunda sugestão de pesquisa que consiste na comparação de redes de franquias brasileiras que estejam internacionalizadas separadas por grupos cronológicos de internacionalização, que levaria a um comparativo da influência dos temperamentos no processo de tomada de decisão.

Uma terceira sugestão seria analisar o perfil, no caso, temperamento do tomador de decisão por categorias de sexo, idade, grau de instrução, escolaridade, para uma análise mais aprofundada.

Uma quarta sugestão seria analisar o perfil, ou o temperamento dos franqueados e poder compará-los ao do franqueador.

Além das sugestões anteriores, ainda se sugere que seria pertinente uma análise dos gestores, líderes, gerentes que possam vir atuar nas redes de franquias, considerando a

influência da tomada de decisão no desempenho (FREDERICKSON, 1984; HOUGH; WHITE, 2003; KUNC; MORECROFT, 2010).

E, por fim, sugere-se um estudo mais aprofundado sobre a influência de temperamentos nos mais diversos estágios de internacionalização para que, assim, confrontem-se informações daquelas redes de franquias que já estão internacionalizadas e as que estudam a experiência de internacionalização.

REFERÊNCIAS

- ALBERTI, R. A. et al. Índice de processibilidade para tomada de decisão como apoio ao planejamento estratégico. **Revista Eletrônica de Estratégia, Negócios**, v. 7, n. 2, p. 191-220, 2014.
- ALISON, G. T. Modelos conceituais e a crise dos mísseis em Cuba. **Public Administration Review**, v. 63, n. 3, p. 689-718, 1969.
- ANDERSSON, S. The Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 63-92, 2000.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2014a. **Crescimento em 2015**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/noticias/setor-de-franquiascresceu-119-e-faturou-r-115-bilhoes-em-2013-segundo-abf>>. Acesso em: 18 de jun.2016,
- BARCELLOS, Erika Penido. **Internacionalização de empresas brasileiras: um estudo sobre a relação entre grau de internacionalização e desempenho financeiro**. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo. 2010
- BARRY, E. K.; MCCARTHY, P. The relationship between personality type and perceived hearing aid benefit. **Hearing Journal**, v. 54, n. 9, 2001.
- BAZERMAN, M. H. **Processo Decisório**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- BIRKINSHAW, J. **Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives**. Strategic Management Journal, v. 18, n. 3, p. 207-29, 1997.
- BOHRER, F.; DA ROCHA DIB, L. A. O processo de internacionalização de empresas de comércio eletrônico sob o olhar comportamental: um estudo longitudinal dos casos Mercadolibre e Ebay. **Revista Alcance**, v. 21, n. 1, p. 126-151, 2014.
- BRASIL. **LEI nº 8955** de 15 de dezembro de 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18955.htm>. Acesso em: 15 jul. 2016.
- BRESSAN, F.; TOLEDO, G. L. A influência das características pessoais do empreendedor nas escolhas estratégicas e no processo de tomada de decisão. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 13, 2014.
- BUSENITZ, L. W.; BARNEY, J. W. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. **Journal of Business Venturing**, 1997.
- CARLSON, S. **How foreign is foreign trade: a problem in international business research**. Uppsala: Uppsala University Press, 1975.

CARNEIRO, J.; DIB, Luis A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

CAVUSGIL, S. T.; NEVIN, J. R. A conceptualization of the initial involvement in international marketing. In: C. W. LAMB; P. M. DUNNE (Org.). **Theoretical developments in marketing**. Chicago: American Marketing Association, p. 68-71, 1980.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CLEMEN, R. T. **Making hard decisions: an introduction to decision analysis**. 2. ed. Belmont: Duxbury, 1996.

COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p.386-405, 1937.

COMBS, J. C., KETCHEN, D. J., SHOOK, C .L., and SHORT, J.C. Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. **Journal of Management**, vol. 37, n. 1, p. 99-126, 2011.

COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J. Can capital scarcity help agency theory explain franchising? A test of the capital scarcity hypothesis. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor/NY, v. 42, n. 2, p. 196-207, 1999.

COMBS, J. G.; MICHAEL, S. C.; CASTROGIOVANNI, G. J. Franchising: a review and avenues to greater theoretical diversity. **Journal of Management**, Thousand Oaks/CA, v. 30, n. 6, p. 907-931, 2004.

CONTRACTOR, F. J., KUNDU, S. K., & HSU, C.-C. A three-stage theory of expansion of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sector. **Journal of International Business Studies**, v. 34, n. 1, p. 5-18, 2003

COSTA, P. R.; PORTO, G. S. Proposição de uma tipologia para a internacionalização de P,D interno e externo nas multinacionais brasileiras. **R.Adm.**, São Paulo, v.48, n.1, p.145-164, 2013.

CYRINO, A. B.; BARCELLOS, E. P. **Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras**. Gestão Internacional. São Paulo: Saraiva, p. 221-246, 2006.

DAHAB, S. **Entendendo franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

DALMORO, M. Redes de promoção internacional e suas contribuições no processo de internacionalização: o caso do PSI Wines from Brazil. **READ**, Porto Alegre, Edição 72, n. 2, p. 552-580, 2012.

DAL-SOTO, F.; PAIVA, E. L.; SOUZA, Y. S. Análise de competências organizacionais na internacionalização de empresas da cadeia coureiro – calçadista. **RAE**, v. 47, n. 3, p. 40 - 52, 2007.

DAS, T. K.; TENG, B. Cognitive biases and strategic decision processes: An integrative perspective. **Journal of Management Studies**, USA, v. 36, p. 757-778, 1999.

DE CAMPOS SERRA, B. P.; SERRA, F. R.; TOMEI, P. A Pesquisa em Tomada de Decisão Estratégica no Alto Escalão: evolução e base intelectual do tema. **Revista de Ciências da Administração**, p. 11-28, 2014.

DILLON, S. M. **Descriptive decision making: comparing theory with practice**. Department of Management Systems: University of Waikato, New Zealand, 1998.

DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, p. 187-215, 2003.

DOW, D.; KARUNARATNA, A. Developing a Multidimensional Instrument to Measure Psychic Distance Stimuli, **Journal of International Business Studies**, n. 37, pp. 578-602, 2006.

DOZ, Y.; SANTOS, J.; WILLIANSO, P. **From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy**. Boston, MA, Harvard Business School Press, 2001.

DRIVER, A. G. et al. Adenosine in bronchoalveolar lavage fluid in asthma. **American Review of Respiratory Disease**, v. 148, n. 1, p. 91-97, 1993.

DUNNING, J. Some antecedents of internalization theory. **Journal of International Business Studies**, v.34, p.108-15, 2003.

DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p.1-31, 1988.

DUNNING, J. Trade, location of economic activity, and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach. In: OHLIN, B. et al (ed.) **The international allocation of economic activity**. London: Macmillan, 1977.

DUNNING, J., **Explaining International Production**. London: Unwin Hyman, 1988.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, 1989, p. 532-550.

EISENHARDT, K.; BOURGEOIS, L. J. Politics of strategic decision making in high velocity environments: Toward a mid-range theory. **Academy of Management Journal**, v, 31, p. 737-770, 1988.

ETEMAD, H. **Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview**. Canadian Journal of Administrative Sciences, v. 21, n. 1, p. 1-21, 2004.

FAÇANHA, S. L. O.; YU, A. S. O.; MARTINS, G. Abordagem integrada. In: YU, A. S. O. (Coord). **Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2011.

FERNANDES, E.; FIALHO, F. **Arquétipos e Tipologias: A Psicologia Profunda como base para uma hermenêutica**. Insular: Florianópolis, 2014.

FORSGREN, M. The concept of learning in the Uppsala in the internationalization process model: A critical review. **International Business Review**, v. 1, n. 11, p. 257-277, 2002.

FORSGREN, M.; HAGSTRÖM, P. Ignorant internationalization? The Uppsala Model and internationalization patterns for Internet-related firms. **Critical Perspectives on International Business**, v. 3, n. 4, 291-305, 2007.

FREDRICKSON, J. W. The comprehensiveness of strategic decision processes: extension, observations, future directions. **Academic of Management Journal**, USA, v. 27, n. 3, p. 445-466, 1984.

FREITAS, A. **Aplicação dos estilos de aprendizagem na formação de equipes: um estudo de caso**. São Carlos. Dissertação de Mestrado. Escola de Engenharia de São Carlos (EESC). Universidade de São Paulo, 2007.

FRELING, T. H.; FORBES, L. P. An examination of brand personality through methodological triangulation. **Journal of Brand Management**, n. 13, v. 2, p. 56-65, 2005.

FUTURO, Ricardo Lavigne. **Investimento direto externo de empresas brasileiras: a influência da distância psíquica na seleção de mercados**. 2013. Dissertação de Mestrado. Universidade Paulista.

GAGNE, Leary. **Les Motivations non Rationnelles dans la vie Sociale: contribution a une theorie de l'action collective**. Universite du Quebec a Montreal (Canada), 167 pages, 2006.

GALBRAITH, Jay R.; KAZANJIAN, Robert K. **Strategy Implementation: Structure, systems, and process**. New York, NY: West Publishing Company, 1986.

GENTRY, William A.; MONDORE, Scott P.; COX, Brennan D. A study of managerial derailment characteristics and personality preferences. **Journal of Management Development**, v. 26, n. 9, p. 857-873, 2007.

GHEMAWAT, P. **Globalization: The Strategy of Differences**, Harvard Business Review, November 10, 2003.

GRANT, R. Multinationality and Performance among British Manufacturing Companies. **Journal of International Business Studies**, v. 18, n.3, p. 79-89, 1987.

HAMBRICK, D. C.; FINKELSTEIN, S. Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Ed.) *Research in Organizational Behaviour*, Greenwich: **JAI Press**, v. 9, p. 369-406, 1987.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper Echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

HAMBRICK, D. C. Environment, strategy and power within top management teams. *Administrative Science Quarterly*, New York, v. 26, n. 2, p. 253-276, 1981.

HAMMOND, J. S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. **As armadilhas ocultas na tomada de decisão. In: Tomada de decisão.** Série Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HASELTON, M. G.; NETTLE, D.; ANDREWS, P. W. The evolution of cognitive bias. In: BUSS, D. M. (Ed.). **Handbook of Evolutionary Psychology**. Hoboken, NJ: Wiley, p. 724-746, 2005.

HEMAIS, C. A. O desafio dos mercados externos. **Teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: MAUAD, 2004.

HERDY, B. C.; ROCHA, A.; MELLO, R. C. Brazil Fast Food Corporation: internacionalização da Rede Bob. **Tecnologias de Administração e Contabilidade**, v. 3, n. 1, p. 16-41, 2013.

HIRATA, Renato. **Estilo de negociação as oito competências vencedoras**. SP: Saraiva, 2007.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D. E.; HOSKISSON, R. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management: competitiveness and globalization**. 4. ed. Cincinnati: South-Western College Publishing Company, 2001.

HONÓRIO, L.; RODRIGUES, S. B. Integrando fatores relacionais e estratégicos em estudos sobre internacionalização da firma: uma proposta de pesquisa. In: Encontro Nacional dos Programas de PósGraduação em Administração - **XXIX ENANPAD**, 2005.

HOUGH, J. R.; WHITE, M. A.. Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: An examination at the decision level. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 481-489, 2003.

HOWARD, R. A. Decision analysis: practice and promise. **Management Science**, v. 34, n. 6, 1988.

HOY, F.; SHANE, S. *Franchising* as an entrepreneurial venture form. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 13, n. 2, p. 91-94, 1998.

HYMER, Stephen He. **The international operations of national firms: A study of direct foreign investment**. 1976.

INSPIIRA. **Teste de personalidade**. Disponível em: <<http://inspiira.org/>>. Acesso em: 14 abri. 2016.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

JACOBSON, N. A taxonomy of dignity: a grounded theory study. **BMC International Health and Human Rights**, v. 9, n. 3, 2009.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JOHANSON J.; VAHLNE J. E. Internationalization process of firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977

JOHANSON, J. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v.8, n.1, p.23-32, 1977.

JOHANSON, J.; MATTSON, L. Internationalization in industrial systems – a network approach. In: HOOD, N.; VAHLNE, J. (eds.) **Strategies in global competition**. New York: Croom Helm, p.287-314, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, p.1411-1431, 2009.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, p. 305-322, Oct. 1975.

JOHANSON, J; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v 12, n.3, p 305-322, 1975

JUNG, C. G. **Tipos Psicológicos**. Petrópolis: Vozes, 1991.

JUNG, Y. **Multinationality and profitability**. Journal of Business Research, 23: 179-187, 1991.

KEIRSEY, D. K. **Temperament Sorter and Keirsey Temperament Theory**, Disponível em: <<http://www.keirsey.com>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

KEIRSEY, D.; BATES, M. **Please Understand Me – Character and Temperament Type**, Prometheus Nemesis Book Company, Del Mar, CA., 4ª. Edição, 1984.

KEIRSEY, David. **Please understand me 2**. Prometheus Nemesis Book Company, 1998.

KOBRIN, S.J. **An empirical analysis of the determinants of global integration**, Strategy Management Journal, v. 12, p. 17-37, 1991.

KOCHER, M. G.; SUTTER, M. Time is money – Time pressure, incentives, and the quality of decision-making. **Journal of Economic Behavior, Organisation**, USA, v. 61, p. 375-392, 2006.

KROEGER, Otto. THUESEN, Janet. **Type Talk at Work**, 1992.

KUNC, M. H.; MORECROT, J. D. W. Managerial decision making and firm performance under a resource-based paradigm. **Strategic Management Journal**, USA, v. 31, 2010.

KURI, N. P.; GIORGETTI, M. F. **Classificador de Temperamentos de Keirsey**. Tradução do Keirsey Temperament Sorter, de David Keirsey. 2016.

LAFONTAINE, Francine. Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. **The RAND. Journal of Economics**. v. 23, n. 2, p. 263-283, 1992.

LAUAND, J. S. As diferentes formas de liderar. *Convenit Internacional*, 10, set-dez, 2012 CEMOrOc-Feusp / IJI - Univ. do Porto. Disponível em: <<http://www.hottopos.com/convenit10/49-52jslau.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

LAUAND, J. S. **Personagens ficcionais, tipos de David Keirsey e a Educação. Um estudo da sitcom “Everybody loves Raymond”**. São Paulo: Factash, 2014.

LEITÃO, S. P. The decision in the academy I. **Revista de Administração Pública**, v. 27, n. 1, p. 69, 1993.

LESSA, E. M. **Equipes de alto desempenho: a tipologia de Jung nas organizações**. São Paulo: Vetor, 2003.

LINDLOM, C. E. The science of" muddling through. **Public administration review**, p.79-88, 1959.

LU, J. W.; BEAMISH, P. W. International diversification and firm performance: the S-curve hypothesis. **Academy of management journal**, v. 47 n.4, p. 598-609, 2004.

LUDKIEWICZ, H. F. F. **Processo para a tomada de decisão estratégica: um estudo de caso na parceria banco e varejista**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2008.

LUNARDI, Guilherme Lerch. **Um estudo empírico e analítico do impacto da governança de TI no desempenho organizacional**. Tese (doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

MACHADO, M. A.; SCORSATTO, R. Z. Obstáculos enfrentados na exportação: um estudo de caso de exportadoras gaúchas de pedras preciosas. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - **XXIX ENANPAD**, 2005.

MARTINS, G. A; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MCINTYRE, F. S.; HUSZAGH, S. M. Internationalization of Franchise Systems. **Journal of International Marketing**, v. 3, n. 4, p. 39-56, 1995.

MELO, Pedro Lucas de Resende; ANDREASSI, Tales (Org.). **Franquias Brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL E DE COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). Grupo de trabalho permanente. Brasília, 2005.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura e organizações no Brasil**. 1996.

MYERS, Isabel Briggs. **The myers-briggs type indicator**. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1962.

MYERS, I. B. **Manual: The Myers-Briggs Type Indicator**. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1962.

MYERS-BRIGGS, Isabelle. **The Myers-Briggs type indicator manual**. **Princeton, NJ: Educational Testing Service**, 1962.

NOORDERHAVEN, Niels G. **Strategic decision making**. 1995.

OAKLAND, Thomas; JOYCE, Diana. Temperament-based learning styles and school-based applications. **Canadian Journal of School Psychology**, v. 19, n. 1-2, p. 59-74, 2004.

OHMAE, Kenichi. **The mind of the strategist**. New York, 1982.

Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. Toward a Theory of International New Ventures', **Journal of International Business Studies**, vol. 25, no. 1, pp. 45-64, 1994.

OVIATT, B. M; MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 2, n. 1, p. 45-65, 2010.

OVIATT, B.; MCDOUGALL, P. A framework for understanding accelerated international entrepreneurship. In: RUGMAN, A.; WRIGHT, R. (eds.) **Research in global strategic management: international entrepreneurship**. Stamford, CT: **JAI Press Inc**. p.23-40. 1999.

PAIVA, E. L.; HEXSEL, A. E. A framework for understanding accelerated international entrepreneurship. In: RUGMAN, A.; WRIGHT, R. (ed.) **Research in global strategic management: international entrepreneurship**, p. 23-40, 1999.

PAIVA, E. L.; HEXSEL, A. E. Contribuição da gestão de operações para a internacionalização de empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 73-95, 2005.

PAPULOVA, Zuzana; PAPULA, Jozef. Conscious Thinking as an Approach to Strategic Analysis. **Journal of Organisational Studies and Innovation**, v. 2, n. 3, p. 39-48, 2015.

PEDERSEN, T.; SHAVER, M. **Internationalization revisited: the big step hypotheses**. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2000.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PERNOMIAN, Viviane Araujo. **Visualização exploratória de dados do desempenho na aprendizagem em um ambiente adaptável**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2008.

PORTER, M. E. Towards a Dynamic Theory of Strategy. **Strategic Management Journal**, USA, v. 12, p. 95-117, 1991.

PORTER, M. **The Competitive Advantage of Nations**. New York, Free Press, 1990.

RAMOS DA SILVA, M. L. O referencial de Keirsey e Bates como um dos fundamentos da ação docente. **Revista Mirandum**, v. 14, p. 41-50, 2003. Disponível em: <<http://www.hottopos.com/mirand14/malu.htm>>. Acesso em: 10 nov 2016.

RENNIE, M. **Global competitiveness: Born global**. McKinsey Quarterly, v.4, p.45-52, 1993.

REZENDE, S. F. L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **Revista de Administração**, São Paulo v. 37, n. 1, p. 39-50, 2002.

REZENDE, S. F. L. Internationalization processes: an analytical framework. **Revista Administração Contemporânea**, v. 7, n. 2, p. 137-156, 2003.

ROCHA, Â. da. **Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam?** Rio de Janeiro: NUPIN/COPPEAD/UFRJ, 2001.

ROCHA, T. V.; BORINI, F. M.; SPERS, E. E.; KHAUAJA, D. M. R.; CAMARGO, M. A. A.; OGASAVARA, M. H.; MELO, P. L. R. **Estágios da internacionalização das franquias brasileiras**. São Paulo: ESPM, v.3, 2014.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: Mc-Graw-Hill, 5ª.ed, 2013.

SANTOS, M. R.; SILVA, D. E. P. da. Tomada de Decisão na Inovação em Serviços em Empresas de Tecnologia da Informação do Estado do Sergipe. **Revista ADM. MADE**, v. 18, n. 1, p. 56-78, 2014.

SCHWENK, C. R. Information, cognitive biases, and commitment to a course of action. **Academy of Management Review**, USA, v. 11, p. 298-310, 1986.

SERRA, F.; ALMEIDA, M. R.; FERREIRA, M. P. **Organizational decline: a yet largely neglected topic in organizational studies**, 2012.

SILVA, M. L. R. **Personalidade e escolha profissional**. São Paulo: EPU, 1992.

SIMON, H. A. **Administrative behavior**. New York: Free Press, 1965.

SIMON, Herbert A. Rational decision making in business organizations. **The American economic review**, v. 69, n. 4, p. 493-513, 1979.

STANWORTH, J., DANDRIDGE, T. Business franchising and economic change: an overview. **International Small Business Journal**. v. 12, n. 2, p. 12-14, 1994.

STANWORTH, J.; STANWORTH, C.; WATSON, A.; et al. Franchising as a small business growth strategy: are source-based view of organizational development. **International Small Business Journal**, v. 22, n. 6, p. 539-559, 2004.

STINCHCOMBAR, A. L., **Social Structures and Organizations**, in Handbook of Organizations, J.G. March (Ed.). Chicago: Rand McNally, 1965.

TALLMAN, S.; LI, J. T. Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. **Academy Management Journal**, v. 39, p. 179-196, 1996.

TAN, K.C. A framework of supply chain management literature. **European Journal of Purchasing and Supply Management**. v. 7 n. 1, p. 39-48, 2001.

TORRES JUNIOR, A. S.; MOURA, G. L. Decisão em administração – uma discussão. In: YU, Abraham S. O. (Coord). **Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UTTERBACK, J. M. **Dominando a dinâmica da inovação**. Tradução de Luiz Liske. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

VIANNA, N. W. H.; ALMEIDA, S..R. A decisão de internacionalizar. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**. v. 6, n. 2, p. 1-21, 2011.

VIANNA, N. W. H.; PISCOPO, M. R.; RYNGELBLUM, A. L. Internacionalização da pequena e média empresa brasileira: o caso da indústria de máquinas-ferramenta, **Revista Base**, v. 10, n. 3, 2013.

WELSH, D. B., ALON, I., FALBE, C. M. An Examination of International Retail Franchising in Emerging Markets. **Journal Of Small Business Management**, v. 44, n. 1, p. 130-149, 2006.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

YATES, J. Frank; POTWOROWSKI, Georges A. **Evidence-based decision management**. The Oxford handbook of evidence-based management, p. 716-790, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOSHIDA, N. D.; WRIGHT, J. T. C.; SPERS, R. G. A Prospecção do Futuro como Suporte à Busca de Informações para a Decisão Empresarial. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 1, p. 208-235, 2013.

APÊNDICE 1 – Protocolo do Estudo de Caso

A) Visão geral do projeto

Objetivos: A pesquisa objetiva analisar o estilo de personalidade proposto por Keirsey (1998), no processo de tomada de decisão em processo de internacionalização de Redes de Franquias Brasileiras, de forma a contribuir com os processos futuros dos empresários que tenham a intenção de internacionalizar sua organização.

Este estudo também terá como objetivos específicos os seguintes quesitos:

- analisar o perfil / estilo de personalidade proposto por Keirsey no processo de tomada de decisão.
- analisar os fatores que influenciam na escolha do país de destino;
- identificar barreiras encontradas no processo de internacionalização;

Principais questões respondidas pela pesquisa: Como foi identificado a oportunidade e quais foram os fatores levantados para demonstrar a existência de uma oportunidade? No seu ponto de vista quais são as principais barreiras à internacionalização? Quais os principais motivos que o levou a investir no mercado internacional? Considerando a tomada de decisão em operar internacionalmente, como foi o processo de decisão? (Surgimento da ideia, estratégia, alocação de recursos)

Responsável pela pesquisa: Jeferson Saraiva Fuza

Critérios para a escolha dos casos estudados:

- Franquias que estejam em diversos segmentos
- Franquias que estejam internacionalizadas
- Franquias que possuam ao menos uma franquia no exterior

Após o contato feito via endereço eletrônico para treze empresas, obteve-se o retorno de três, e por questão de sigilo assegurado no primeiro contato não terão o nome revelado.

Unidades de Análise: o presente estudo buscará apresentar uma visão geral da realidade estudada.

B) Procedimentos de Campo:

Aspectos Metodológicos: pesquisa de natureza exploratória com o uso do método de casos múltiplos.

Instrumento de Coleta de Dados: Roteiro de Entrevista. As entrevistas serão feitas com a presidência / franqueador e/ou com executivo que está à frente de negócios internacionais. Além de aplicação do classificador de temperamento de Keirsey.

Organização de dados: será feito um banco de dados para cada empresa, onde depositará documentos pesquisados em sítios eletrônicos, entrevista, resposta do classificador de temperamento de Keirsey.

Roteiro da entrevista: documento à parte.

C) Questões respondidas e possíveis fontes de evidências

Será considerado como fonte de evidência a entrevista realizada e no caso da história da empresa será por meio dos sítios da empresas e notícias divulgadas na mídia.

D) Plano de análise de dados e relatório de estudo de caso

Análise de dados: consistirá como estratégia a análise de dados, onde se espera encontrar resultados que se possam comparar e assim responder a principal questão de estudo: Como o estilo de personalidade interfere na tomada de decisão do franqueador em processo de internacionalização em Redes de Franquias Brasileiras?

APÊNDICE 2 – Roteiro de Entrevista Aplicado à Pesquisa

Esta pesquisa está ligada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista – UNIP.

Suas respostas são muito importantes pois contribuirão para geração de conhecimento acadêmico.

Todos os dados desta pesquisa são sigilosos. Seus resultados serão divulgados por meio de análises de dados, não serão divulgados nomes, endereços e outros dados que possam comprometer você ou sua empresa.

CORPO DO E-MAIL

Vimos por meio deste, solicitar sua colaboração em participar de uma **pesquisa ou entrevista** referente à dissertação de mestrado, que pretende analisar o perfil / estilo de personalidade no processo de tomada de decisão na internacionalização de Redes de Franquias Brasileiras. Com este estudo, pretendemos contribuir com os processos futuros dos empresários que tenham a intenção de internacionalizar sua organização / rede de franquia.

Desde já, agradecemos a atenção dispensada e ficamos na expectativa de conseguir obter sua valiosa contribuição para a pesquisa, com o agendamento de um horário para nos receber e assim efetuarmos a entrevista.

Sabemos que o seu tempo é escasso, mas solicitamos gentilmente que caso não possa atender-nos que nos encaminhe para alguém responsável pela empresa, ou que esteja envolvido no processo de expansão e/ou internacionalização da sua empresa.

Salientamos que os dados serão tratados com a finalidade de análise de dados e de modo estritamente confidencial.

Contamos com a sua colaboração e agradecemos desde já pela sua participação.

ENTREVISTA

Tomada de Decisão

1. Considerando a tomada de decisão em operar internacionalmente, como foi o processo de decisão? (Surgimento da ideia, estratégia, alocação de recursos)
2. Como foi a tomada de decisão para a escolha do primeiro país a atuar?
3. Como foi definida a participação individual de cada tomador de decisão no processo?
4. Foram levados em consideração os valores pessoais na tomada de decisão?

Barreiras

1. Como classifica o risco de operar internacionalmente?
2. No seu ponto de vista quais são as principais barreiras à internacionalização?
3. Como os fatores culturais (diferenças de idiomas, crenças religiosas, etnias) podem interferir como barreira para estabelecer negócios internacionais?
4. Que fatores foram considerados restritivos para a tomada de decisão?

Motivação

1. Quais os principais motivos que o levou a investir no mercado internacional?
2. Houve aprendizado no processo? Quais lições aprendidas?
3. No seu ponto de vista, qual é o fator que falta nas franquias para as mesmas decidirem em apostar no exterior?

Processo Tomada de Decisão

1. Qual foi a primeira impressão dos tomadores de decisão frente à oportunidade exposta? Essa impressão modificou-se ao longo do processo?
2. Como foi identificado a oportunidade e quais foram os fatores levantados para demonstrar a existência de uma oportunidade?
3. Qual foi o impacto de cada participante no processo de tomada de decisão?

APÊNDICE 3 – Classificador de temperamentos de Keirsey

Questionário elaborado por David Keirsey, traduzido e adaptado por Nídia Pavan Kuri e Marcius F. Giorgetti (marciusg@sc.usp.br). Versão atualizada em 11/11/1997.

Copyrighted © 1997 David Keirsey

Instruções: As perguntas formuladas a seguir visam unicamente caracterizar alguns elementos de estilos psicológicos. Não têm carga valorativa (inteligência, ética, etc.), uma vez que cada estilo é tão bom quanto o outro. A cada pergunta responda de acordo com sua tendência natural e espontânea de ser e de agir (ainda que por vezes, as condições de trabalho e outras circunstâncias o levem a agir de modo contrário a essa tendência espontânea e natural), ou seja, tomando cuidado para não responder aquilo que gostaria de ser ou fazer. Evite pular questões, mas se em alguma pergunta você ficar particularmente indeciso, deixe sem responder

QUESTIONÁRIO

1. Numa festa você
 - ☐ interage com muitos, incluindo estranhos
 - ☐ interage com poucos, seus conhecidos
2. Você se considera mais
 - ☐ realista do que especulativo
 - ☐ especulativo do que realista
3. É muito pior
 - ☐ ter a "cabeça nas nuvens", ser sonhador
 - ☐ ser escravo da rotina
4. Você é mais impressionado(a) por
 - ☐ princípios
 - ☐ emoções
5. Você é mais atraído(a) pelo
 - ☐ convincente
 - ☐ comovente
6. Você prefere trabalhar
 - ☐ com prazos de entrega
 - ☐ sem amarrações
7. Você tende a escolher
 - ☐ cuidadosamente
 - ☐ impulsivamente

8. Nas festas você geralmente
- ☐ permanece até tarde, com energia crescente
 - ☐ retira-se mais cedo, com energia decrescente
9. Você se sente mais atraído(a) por
- ☐ pessoas sensatas
 - ☐ pessoas criativas
10. Você se interessa mais pelo
- ☐ real
 - ☐ possível
11. Ao julgar os outros, você se inclina mais para as
- ☐ leis do que para as circunstâncias
 - ☐ circunstâncias do que para as leis
12. Ao tratar com outras pessoas, você tende a ser mais
- ☐ objetivo(a)
 - ☐ pessoal
13. Você é mais
- ☐ pontual
 - ☐ descompromissado(a)
14. Incomoda-lhe mais ter as coisas
- ☐ inacabadas
 - ☐ concluídas
15. No seu grupo social você em geral
- ☐ está a par do que acontece com os outros
 - ☐ está por fora das novidades
16. Ao realizar as tarefas de rotina, você prefere fazê-las
- ☐ da maneira usual
 - ☐ da sua própria maneira
17. Os escritores deveriam
- ☐ dizer as coisas com clareza
 - ☐ expressar as ideias com o uso de analogias
18. Você é mais atraído(a)
- ☐ pela consistência das ideias
 - ☐ pelas relações humanas harmoniosas
19. Você se sente mais confortável fazendo julgamentos baseados
- ☐ na lógica
 - ☐ em valores pessoais

20. Você prefere as coisas
- ☐ negociadas e decididas
 - ☐ não negociadas e indefinidas
21. Você se definiria como mais
- ☐ sério(a) e firme
 - ☐ condescendente
22. Ao telefonar você
- ☐ está seguro(a) de que dirá tudo o que precisa
 - ☐ ensaia de antemão o que irá dizer
23. Os fatos
- ☐ "falam por si mesmos"
 - ☐ ilustram princípios
24. Os visionários o(a)
- ☐ aborrecem
 - ☐ fascinam
25. Você é mais freqüentemente uma pessoa
- ☐ calculista
 - ☐ acolhedora
26. É pior ser
- ☐ injusto(a)
 - ☐ impiedoso(a)
27. Usualmente, deve-se permitir que as coisas aconteçam
- ☐ por seleção e escolha cuidadosa
 - ☐ fortuitamente e ao acaso
28. Você se sente melhor
- ☐ depois de ter comprado, adquirido
 - ☐ tendo a opção de comprar
29. Na companhia de outras pessoas, você
- ☐ inicia a conversação
 - ☐ espera ser abordado(a)
30. O senso comum é
- ☐ raramente questionável
 - ☐ freqüentemente questionável
31. Com freqüência, as crianças
- ☐ não se fazem úteis o suficiente
 - ☐ não exercitam suficientemente a imaginação

32. Ao tomar decisões, você se sente mais confortável seguindo
- ☐ as normas
 - ☐ a intuição
33. Você se considera mais
- ☐ firme do que gentil
 - ☐ gentil do que firme
34. Você considera mais admirável a habilidade
- ☐ para se organizar e ser metódico(a)
 - ☐ a habilidade para se adaptar e ser maleável
35. Você valoriza mais o
- ☐ fechado, definido
 - ☐ aberto, com opções
36. Uma interação nova e pouco rotineira com outras pessoas
- ☐ o(a) estimula e revigora
 - ☐ consome as suas reservas de energia
37. Você é, mais freqüentemente,
- ☐ uma pessoa do tipo prático
 - ☐ uma pessoa do tipo fantasioso
38. Você tem uma maior propensão a ver
- ☐ como as outras pessoas são úteis
 - ☐ como os outros vêem
39. É mais satisfatório
- ☐ discutir um assunto a fundo
 - ☐ chegar a um acordo sobre um assunto
40. O que mais comanda você é
- ☐ a sua cabeça
 - ☐ o seu coração
41. Você se sente mais à vontade com um trabalho
- ☐ que siga um acordo pré-estabelecido
 - ☐ que se desenvolva sem um plano estabelecido
42. Você tende a buscar
- ☐ o sistemático
 - ☐ o imprevisto
43. Você prefere
- ☐ muitos amigos com contatos superficiais
 - ☐ poucos amigos com contatos intensos

44. Você se deixa guiar mais pelos
- ☐ fatos
 - ☐ princípios
45. Você se interessa mais por
- ☐ produção e distribuição
 - ☐ projeto e pesquisa
46. É mais elogioso ser considerado(a)
- ☐ uma pessoa muito lógica
 - ☐ uma pessoa muito sentimental
47. Você se autovaloriza mais por ser
- ☐ decidido(a), firme
 - ☐ dedicado(a), devotado(a)
48. Com mais frequência, você prefere
- ☐ uma afirmação final e inalterável
 - ☐ uma afirmação preliminar e provisória
49. Você se sente mais confortável
- ☐ depois de tomar uma decisão
 - ☐ antes de tomar uma decisão
50. Com ou para pessoas que não conhece, você
- ☐ conversa longamente e com facilidade
 - ☐ tem pouco a dizer
51. Você confia mais em
- ☐ sua experiência
 - ☐ sua intuição
52. Você se considera
- ☐ mais prático(a) do que criativo(a)
 - ☐ mais criativo(a) do que prático(a)
53. Você aprecia mais em outra pessoa
- ☐ a clareza do raciocínio
 - ☐ a força dos sentimentos
54. Você está mais inclinado(a) a ser
- ☐ justo(a), imparcial
 - ☐ compreensivo(a)
55. Na maioria das vezes, é preferível
- ☐ ter certeza de que esteja tudo acertado
 - ☐ deixar que as coisas simplesmente aconteçam

56. Nos relacionamentos, a maior parte das coisas deveriam ser
- ☐ renegociáveis
 - ☐ casuais e circunstanciais
57. Quando o telefone toca você
- ☐ se apressa para atender primeiro
 - ☐ espera que alguém atenda
58. Você aprecia mais em si mesmo(a)
- ☐ o forte senso de realidade
 - ☐ a imaginação viva
59. Você se sente mais atraído(a)
- ☐ pelos fundamentos
 - ☐ pelas implicações
60. Parece-lhe pior ser muito
- ☐ apaixonado(a), veemente
 - ☐ objetivo(a)
61. Você se vê, basicamente, como
- ☐ cabeça-dura
 - ☐ coração-mole
62. Atrai-lhe mais uma situação
- ☐ estruturada e programada
 - ☐ não estruturada e imprevista
63. Você se considera uma pessoa mais
- ☐ rotineira do que original
 - ☐ original do que rotineira
64. Você tende a ser uma pessoa
- ☐ de fácil aproximação
 - ☐ algo reservada
65. Você prefere textos
- ☐ mais literais
 - ☐ mais figurativos e simbólicos
66. É mais difícil para você
- ☐ identificar-se com os outros
 - ☐ utilizar-se dos outros
67. Você prefere possuir
- ☐ a clareza da razão
 - ☐ a força da compaixão

68. É maior defeito

- ☐ não saber discernir
- ☐ ser crítico

69. Você prefere os acontecimentos

- ☐ planejados
- ☐ imprevistos

70. Você se considera uma pessoa mais

- ☐ ponderada e cuidadosa do que espontânea
- ☐ espontânea do que cuidadosa e ponderada

Fonte: <http://drstephenmontgomery.com/ptest.html>