



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

### DECISION-MAKING PROCESS IN THE STRATEGY FOR INTERNATIONALIZATION OF INTERNATIONALIZED BRAZILIAN NETWORKS

*Jeferson Fuza* <sup>(1)</sup>

*Centro Universitário do Norte Paulista/UNORP, São Paulo, SP*

*Andrea Giovani Lanfranchi* <sup>(2)</sup>

*Escola Superior de Propaganda e Marketing/ESPM, São Paulo, SP*

*Pedro Lucas de Resende Melo* <sup>(3)</sup>

*Universidade Paulista/UNIP, São Paulo, SP*

---

#### RESUMO

O sistema de franquias apresentou nos últimos anos um crescimento expressivo. 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. O objetivo deste estudo é analisar a influência do estilo de personalidade no processo de tomada de decisão praticado na internacionalização de redes de franquias brasileiras. O embasamento teórico está ancorado em Keirse (1998), além da revisão teórica acerca do modelo de franquias e dos processos de internacionalização. A pesquisa qualitativa de caráter exploratório foi desenvolvida por meio de um estudo de caso múltiplo com três franquias internacionalizadas dos segmentos de beleza, saúde e produtos naturais; educação e treinamento; e vestuário. Como resultado, foi feita a análise da influência que o estilo de personalidade exerce na 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 em relação ao impacto do estilo de personalidade no processo de decisão.

**Palavras-Chave:** redes de franquias; estratégia de internacionalização; estilo de personalidade; empreendedorismo.

#### ABSTRACT

The franchise system has, in recent years, presented a high degree of growth. This can be noticed 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 proven to be a fertile field to welcome new franchise chains, the process of search for internationalization has been observed in Brazilian entrepreneurs. The objective of this study is to analyze the influence of personality style in the decision making process practiced in the internationalization of Brazilian franchise chains. The theoretical basis is anchored in Keirse (1998), besides the theoretical revision about the franchising model and internationalization processes. The exploratory qualitative research was developed through a multiple case study with three internationalized franchise chains of three segments: the beauty, health and natural products; education and training; and clothing. As a result, the influence of personality style on decision making in the process of

internationalization of Brazilian franchise chains was analyzed. The contribution of this article resides in complementing the studies on the internationalization of Brazilian franchise chains in relation to the impact of personality style in the decision process.

**Keywords:** franchise chains; internationalization; personality style; entrepreneurship.

## INTRODUÇÃO

O sistema de franquias tem crescido e se destacado no Brasil nos últimos anos. Em 2015, o setor de franquias brasileiro apresentou um crescimento no faturamento de mais de 8,3%, 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. As redes de franquias brasileiras no exterior também têm registrado um crescimento, com 134 redes presentes em 60 países. 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.

Com o aumento da representatividade do setor, aumentou também o interesse acadêmico e, nos últimos anos, houve um aumento significativo de publicações nacionais sobre o processo de internacionalização de franquias, tanto brasileiras como estrangeiras (MELO, 2012; MELO; ANDREASSI, 2012; HERDY; ROCHA; MELLO, 2013; ROCHA et al, 2014). As teorias a respeito da internacionalização de empresas apresentam dois enfoques distintos: (1) Econômico: voltado para as teorias que analisam os aspectos econômicos em seus cenários macroeconômicos nacional e internacional, e considera as informações disponíveis, aspectos microeconômicos,

relação entre organizações que venham auxiliar o gestor na tomada de decisões; e (2) Comportamental: voltado para o comportamento do indivíduo, em que este é o responsável pelas tomadas de decisões, destacando que o mercado alvo é aquele mais próximo culturalmente (HEMAIS, 2004; COSTA; PORTO, 2013). Neste trabalho seguiremos o enfoque comportamental.

A tomada de decisão no âmbito empresarial, bem como em outras situações, é uma atividade que requer atenção e precisão, uma vez que tem importância para que não ocorram equívocos no processo decisório (HAMMOND; KEENEY; RAIFFA, 2001). Administrar, encarado como ação 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 qualquer escolha precisa ser feita considerando restrições ambientais e os valores do tomador de decisões (TORRES JUNIOR; MOURA, 2011).

Identificar situações, entender 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 de informação que reduzam as incertezas e que influenciem o processo, apoiando-se na utilização de técnicas, métodos e outros conhecimentos, provendo, dessa forma, uma estrutura que permita alcançar a melhor decisão possível (CLEMEN, 1996).

Nessa linha, Johanson e Vahlne (2009) sugeriram que o processo de internacionalização da empresa está contido dentro do conceito de relacionamentos interpessoais e consideram a identificação de oportunidades como elemento importante das empresas que se internacionalizam. Além de fazerem parte do processo, o conhecimento, a confiança e o comprometimento, que são características de relacionamentos, são um apoio importante para assegurar tanto os recursos quanto o conhecimento à empresa. Dessa forma, entende-se que as características do indivíduo podem influenciar o processo de tomada de decisão em internacionalizar a rede.

Keirse (1998), com base nos tipos psicológicos identificados por Jung, propôs uma teoria baseada no temperamento, que considera que o indivíduo possa nascer ou ter uma pré-disposição para determinado temperamento. Este temperamento define o estilo de personalidade do indivíduo. Os estudos que utilizam como base o estilo de personalidade de Keirse (1998) normalmente são mais voltados para a área de educação, nos quais são avaliadas características de temperamento de estudantes e professores. Poucos são os estudos nacionais e internacionais com foco na área de administração e na tomada de decisão.

Assim, o objetivo deste estudo é analisar a interferência do estilo de personalidade proposto por Keirse (1998) no processo de tomada de decisão em processos de internacionalização de redes de franquias brasileiras. Os objetivos secundários traçados para este estudo são: (1) analisar os estilos de personalidade de Keirse no processo de tomada de decisão; (2) analisar os fatores que influenciam na escolha do país de destino; e

(3) Identificar barreiras encontradas no processo de internacionalização.

Com isso, espera-se efetivar duas contribuições: (1) aprofundar o conhecimento sobre internacionalização de franquias, determinando a influência dos estilos de personalidade dos gestores no processo; e (2) contribuir para a teoria comportamental de Keirse, aplicando os estilos de personalidade em um contexto empreendedor, enquanto a maioria dos trabalhos com essa base teórica faz sua aplicação no contexto educacional.

A pesquisa apresentada é qualitativa, de caráter exploratório, de método de estudo de caso múltiplo. O objeto de estudo são três redes de franquias brasileiras internacionalizadas que atuam nos segmentos a seguir: beleza, saúde e produtos naturais; educação e treinamento; e vestuário.

O trabalho apresenta a seguinte estrutura: fundamentação teórica, abordando a internacionalização de franquias brasileiras, tomada de decisão e os estilos de personalidade de Keirse, em seguida a metodologia, depois apresentação e análise dos resultados e, por fim, considerações finais.

## **INTERNACIONALIZAÇÃO DE REDES DE FRANQUIAS**

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 desse processo. Um dos fatores que influencia a decisão e internacionalização é o perfil do empreendedor (CARNEIRO; DIB,

2007; ANDERSSON, 2000; DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003). Ele é um dos principais ativos da empresa para obter vantagem nas oportunidades para explorar o mercado internacional (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003).

Há três diferentes perfis de empreendedores que mais aparecem na indústria: (1) Empreendedor de mercado: tem sua atenção voltada para expansão em novos mercados; (2) Empreendedor técnico: se baseia em processos, produtos e novas tecnologias para atender a demandas ainda não solicitadas pelo mercado; e (3) Empreendedor estrutural: procura reestruturar a indústria na qual trabalha. (CARNEIRO; DIB, 2007; ANDERSSON, 2000).

Os fatores do processo de internacionalização encontrados na literatura, que impactam o desempenho da empresa são: (1) custos administrativos e de pesquisa e desenvolvimento (CONTRACTOR; KUNDU; HSU, 2003; KOBRIN, 1991; TALLMAN; LI, 1996); (2) distância física, que influencia a logística, e a compreensão das culturas locais (CYRINO; BARCELLOS, 2006); (3) aprendizado internacional (KOBRIN, 1991; CYRINO; BARCELLOS, 2006); (4) acesso à mão de obra, tecnologia, ou competências específicas de um determinado país, que podem representar recursos mais baratos ou escassos (PORTER, 1990; JUNG, 1991; DOZ; SANTOS; WILLIAMSON, 2001; CYRINO; BARCELLOS, 2006); e (5) capacidade de monitoramento global dos concorrentes, mercados e outras oportunidades de lucro (CONTRACTOR; KUNDU; HSU, 2003).

Os custos do processo de internacionalização encontrados na literatura são: (1) aumento dos custos de coordenação e

governança, devido à exigência de novos recursos, tanto em relação às estruturas quanto aos processos de controle (CYRINO; BARCELLOS, 2006; GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986; GRANT, 1987); (2) liability of foreigners: uma das dificuldades encontradas pelas empresas na internacionalização é a falta de conhecimento do ambiente do país de destino, especialmente relativas às diferenças culturais, políticas e econômicas, e a falta de integração às redes locais. Para superar o liability of foreigners e competir com sucesso contra as empresas locais, as matrizes precisam fornecer as suas subsidiárias no exterior vantagens específicas, normalmente na forma de capacidades organizacionais ou gerenciais (ZAHEER, 1995); (3) custos com a instalação de fábricas, implantação de sistemas gerenciais internos e de uma rede externa de negócios (LU; BEAMISH, 2004; STINCHCOMBE, 1965 apud BARCELLOS, 2010).

Especificamente sobre franquias, uma teoria relevante que norteia os estudos é a teoria da Agência, elaborada por Jensen e Meckling (1976). No que se aplica a redes de franquias, 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 franquia conta com uma marca estabelecida, com know-how e facilidades de financiamento (COMBS et al., 2011). Por essa teoria se entende que há um custo inferior e um desempenho superior do indivíduo que venha a controlar o negócio, pois será um parceiro e/ou proprietário (COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004).

Segundo Machado e 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, tornando a evolução dos negócios 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, e o processo de formulação e escolhas das estratégias para atuação no mercado internacional (HONÓRIO; RODRIGUES, 2005).

### REDES DE FRANQUIAS BRASILEIRAS

A partir dos anos 80, as franquias de países emergentes apresentaram um grande crescimento. (WELCH; ALON; FALBE, 2006). No Brasil, a partir da década de 1990, devido à globalização e à abertura do mercado, as franquias precisaram revisar suas estratégias e melhorar os produtos e serviços oferecidos para continuarem competitivas devido à entrada de concorrentes externos. Apesar de todo o crescimento no mercado nacional, as franquias brasileiras têm buscado a internacionalização. É notório o crescimento nos últimos 15 anos das franquias brasileiras presentes no exterior, e, de acordo com dados da ABF, em 2000 eram 15 redes atuando no exterior, em 2016 já somavam mais de 134 redes no exterior, com unidades presentes em 60 países, de todos os continentes. (HERDY; ROCHA; MELLO, 2013).

No decorrer do processo de internacionalização, as franquias passam por

quatro estágios: (1) franchising doméstico: a franquia atua somente no mercado doméstico; (2) envolvimento experimental: a expansão internacional ocorre por uma ou poucas unidades, com o intuito de testar o mercado, com baixo comprometimento financeiro e mercado de atuação restrito. Estima-se que 49% das redes de franquias brasileiras internacionalizadas estejam neste estágio; (3) envolvimento ativo: a expansão apresenta um crescimento contínuo, lento e perene, em mercados com proximidades culturais com menor risco de operação. Estima-se que 29% das redes de franquias brasileiras internacionalizadas estejam neste estágio; e (4) envolvimento com alto comprometimento: franqueadores que já atingiram capacidade financeira e gerencial, levando-os a ampliar suas operações com investimentos significativos no exterior. Estima-se que 22% das redes de franquias brasileiras internacionalizadas estejam neste estágio (CAVUSGIL; NEVIN, 1980; ROCHA et al, 2014).

Os quatro estágios de internacionalização apresentados estão de acordo com o modelo de internacionalização de Uppsala, apontado por alguns autores brasileiros como o modelo seguido pelas empresas brasileiras (MARQUES, 2006; MARQUES; MERLO; NAGANO, 2009). Segundo o modelo, as empresas realizam o processo de internacionalização de forma gradual, começando com investimentos pequenos e baixo nível de comprometimento em países com as quais apresentam menores distâncias psíquicas, e, a partir da obtenção de conhecimento e aumento do nível de comprometimento, ampliam a participação nesses mercados e migram para mercados com maior distância psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 1977; 2017).

## TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão estratégica é um processo contingencial e complexo, influenciado diretamente por fatores como versatilidade do mercado, comportamento oportunista e pressão de tempo. Ela está relacionada ao sucesso das organizações, bem como ao rumo estratégico tomado por elas (KUNC; MORECROFT, 2010; SERRA; ALMEIDA; FERREIRA, 2012).

Há cinco etapas no processo de tomada de decisão: (1) definição assertiva do problema; (2) identificação dos critérios de decisão; (3) ponderação de critérios; (4) identificação de alternativas; (4) classificação de cada alternativa com base nos critérios; e (5) identificação da solução ideal. O processo de tomada de decisão sistematizado aumenta significativamente a probabilidade de sucesso, apesar de não garanti-lo, assim o resultado da decisão se dá em função da qualidade do processo decisório (TORRES JUNIOR; MOURA, 2011). Apesar disso, a tomada de decisão é uma ação humana e comportamental, que envolve a seleção consciente ou inconsciente de informações e ações (BAZERMAN, 2014).

A maior responsabilidade na tomada de decisão geralmente é do empreendedor, principalmente no início das operações da organização, assim suas características pessoais e preferências impactam nas decisões e, conseqüentemente, no desempenho da empresa. (BUSENITZ; BARNEY, 1997; TAN, 2001; FRELING; FORBES, 2005; GAGNÉ, 2006).

A literatura sobre tomada de decisão pode ser dividida em duas vertentes: (1) estudo dos modelos prescritivos ou normativos, que se ocupam de métodos para uma tomada de decisão eficiente e eficaz; e (2) estudo de modelos descritivos, que

examinam as formas limitadas de como as decisões são tomadas (BAZERMAN, 2014). Nos últimos tempos, pesquisas sobre tomada de decisão têm adotado uma vertente do estilo cognitivo, em que as pessoas podem trabalhar hábitos cognitivos na utilização das informações, criando um modo de escolha (DRIVER et al., 1993). Nessa linha, alguns fatores que interferem no processo de tomada de decisão do empreendedor são: problemas complexos; informações incompletas; limitações de tempo; capacidade limitada do empreendedor de processar informações, suas preferências em relação a escolhas e objetivos, e seu temperamento aliado às experiências passadas; decisões impulsivas; tamanho do empreendimento; tecnologia; complexidade do ambiente de negócios; e estágio da vida do tomador de decisão (BRESSAN; TOLEDO, 2014).

Neste trabalho, será seguido o modelo desenvolvido por Simon (1965), em que as variáveis psicossociais são consideradas como capazes de influenciar os responsáveis no momento da tomada de decisão. Neste modelo, percebe-se a decisão como um processo ligado à personalidade, pois o gestor possui características individuais, tais como: personalidade, motivações, experiências, habilidades, modo de raciocínio, dentre outros.

Com relação a franquias, referente à decisão de internacionalizar, uma série de ajustes em produtos e serviços podem ser necessários para adaptá-la a cultura local e aumentar a competitividade da empresa (MELO; ANDREASSI, 2012). Particularmente, o processo de internacionalização possui especificidades, não devendo ser considerado plenamente o modelo tradicional relativo às grandes corporações (MELO, 2012, p. 63). As

franquias 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).

No sistema de rede de franquias, a tomada de decisão está atribuída ao franqueador, pois presume-se que ele tenha uma visão mais holística e que a sua decisão seja mais racional que a do franqueado, uma vez que ele possui mais informações que permitem que ele diminua os riscos e, assim, escolher a melhor opção. Ao considerar que as decisões ocorrem no contexto do franqueador, entende-se que elas 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 cenário que se apresenta.

### **PROCESSO DECISÓRIO E OS ESTILOS COGNITIVOS DE KEIRSEY**

Carl Jung foi um psiquiatra suíço dedicado a estudar a personalidade humana e um dos fundadores da psicologia analítica. Em seus estudos, ele identificou quatro funções mentais perceptivas que compõem a tipologia humana: sensação, intuição, pensamento e sentimento; duas atitudes opostas dos indivíduos: extroversão e

introversão; e duas funções: perceptiva e de julgamento (JUNG, 1991).

Baseado no trabalho de Jung, David Keirsey, um importante psicólogo norte americano, desenvolveu sua teoria comportamental em dois artigos: Please Understand Me I (1984) e Please Understand Me II (1998). O autor defende que a personalidade apresenta duas facetas: o temperamento e o caráter, sendo o primeiro uma inclinação ou pré-disposição da pessoa, e o segundo uma configuração dos hábitos, fruto da interação da pessoa com o ambiente (KEIRSEY, 1998, p. 20). O temperamento é influenciado pela cultura e pelo período de vida de cada indivíduo (KEIRSEY; BATES, 1984). Ele auxilia na compreensão das características das pessoas, de como elas percebem e respondem a situações diversas, suas preferências e seus modelos cognitivos. (SILVA, 1992; OAKLAND; JOYCE, 2004; GENTRY; MONDORE; COX 2007; BARRY; MCCARTHY, 2001). A partir de quatro combinações assimétricas (Quadro 1) das variáveis cognitivas de Jung, Keirsey desenvolveu os seus estilos de personalidade baseado no temperamento (KEIRSEY, 1998; LAUAND, 2014).

<b>Extroversão:</b> foco da atenção no mundo exterior e nas coisas.	<b>Introversão:</b> foco da atenção no mundo interior, nas ideias e nas impressões.
<b>Sensação:</b> foco no presente e na informação obtida com os seus sentidos.	<b>Intuição:</b> foco no futuro, nos padrões e possibilidades.
<b>Pensamento:</b> decisões baseadas na lógica e na análise objetiva das causas e efeitos.	<b>Sentimento:</b> decisões baseadas nos valores e na avaliação subjetiva das preocupações.
<b>Julgamento:</b> preferência por abordagens planejadas, definidas e organizadas.	<b>Percepção:</b> preferência por abordagens flexíveis e espontâneas.

#### Quadro 1 - Combinações assimétricas

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Keirsey (1998)

Os estilos consideram como o indivíduo se comunica com os demais (abstrato e concreto) e como procura conseguir seus objetivos (utilitarista e cooperativo), encontrando-se os seguintes

tipos: Artesãos (Sensorial Perceptivo), Guardiões (Sensorial Julgador), Idealistas (Intuitivo Sentimental) e Racionais (Intuitivo Pensador), descritos no Quadro 2.

Temperamento	Configuração	Características
<b>Artesão</b>	Sensorial / Perceptivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práticos, concretos e pragmáticos;</li> <li>• Excelentes na resolução de problemas; procuram estimulação e se preocupam em causar impactos;</li> </ul>
<b>Guardião</b>	Sensorial / Jogador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bons líderes;</li> <li>• Apreciam regras;</li> <li>• Concretos e cooperativos;</li> <li>• Procuram segurança; preocupados com a responsabilidade e dever;</li> <li>• Excelentes em facilitar, verificar e dar apoio.</li> </ul>
<b>Idealista</b>	Intuitivo, Sentimental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abstratos e cooperativos;</li> <li>• Procuram significado e importância; preocupados com o crescimento pessoal e encontrar sua própria identidade;</li> <li>• Destaca-se em deixar situações mais claras e inspirar pessoas.</li> </ul>
<b>Racional</b>	Intuitivo / Pensador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É comum em coordenadores e engenheiros;</li> <li>• Excelentes teóricos;</li> <li>• Gostam e se sentem bem modelando e estudando uma solução para melhor aplicá-la;</li> <li>• Abstratos e pragmáticos;</li> <li>• Procuram maestria e autocontrole;</li> <li>• Sob pressão aumenta o autoritarismo;</li> <li>• Preocupados com o próprio conhecimento e competência.</li> </ul>

#### Quadro 2 - Características apresentadas por Keirsey

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Keirsey (1998)

Os estilos de Keirsey fornecem uma visão geral de como cada um dos membros de uma equipe pode trabalhar melhor com o outro para resolver conflitos, criar sinergia da equipe e desenvolver capacidades e

alinhamento para iniciativas estratégicas. Assim, ajuda a criar uma cultura organizacional onde os membros individuais podem contribuir com os seus melhores talentos, levando à inovação, à criatividade e



aos resultados de desempenho dinâmico (KEIRSEY, 2016). Eles apresentam um grande potencial para futuros estudos que os relacione com a análise do ambiente competitivo e com as demais escolhas estratégicas de um empreendimento (KEIRSEY, 1998). Dessa forma, pode-se estabelecer uma relação entre o processo de tomada de decisão e as características individuais do empreendedor, sendo que, mesmo quando o empreendedor tem total conhecimento e informações sobre a situação, ele é influenciado pelo seu estilo cognitivo na tomada de decisão.

Neste trabalho, a partir dos estudos de Keirsey (1998), serão considerados os temperamentos dos principais tomadores de decisão das franquias analisadas para a identificação dos estilos cognitivos, e, assim, realizar uma análise sobre a convergência ou não dos estilos e seu alinhamento com a função de tomada de decisão.

## METODOLOGIA

Este trabalho é caracterizado por uma pesquisa qualitativa, exploratória, de estudo

de casos múltiplos. O universo pesquisado é constituído por redes de franquias brasileiras internacionalizadas nos últimos anos. Foram escolhidas três franquias dos segmentos de Educação e treinamento; Vestuário; e Beleza, saúde e produtos naturais.

Para a obtenção dos dados primários foi aplicada uma entrevista semiestruturada com 14 questões junto aos presidentes/franqueadores, ou a outra pessoa designada por eles para conduzir a ampliação para o mercado internacional. As entrevistas tiveram duração, em média, de 1 hora e foram gravadas para posterior transcrição. Para complementar os dados colhidos na entrevista foi aplicado o Classificador de Temperamentos Keirsey II, uma versão eletrônica em Português do “Keirsey Temperament Sorter”, traduzida e adaptada por Nídia Pavan Kuri e Marcius F. Giorgetti, versão atualizada em 11/11/1997, composta por 70 questões de múltipla escolha com quatro variáveis binárias. As variáveis que compõem a pesquisa são: (1) processo de tomada de decisão; (2) tomada de decisão; (3) barreiras; (4) motivação, conforme Quadro 3.

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

**Quadro 3 - Variáveis da Pesquisa**

Fonte: Autores (2016)

Com a escolha e aceite das franquias para participarem da pesquisa do estudo de caso, ficou a critério de cada empresa quem seria o entrevistado e respectivamente o que responderia o Classificador de Temperamento Keirsey, com o critério de ser um profissional que estivesse à frente das tomadas de decisões para a internacionalização. A princípio não foi estendida a aplicação do Classificador de Temperamento Keirsey para outros membros das empresas pesquisadas.

A entrevista com a empresa 1, do segmento de Serviços Educacionais, foi fundada em 2004 e com o início da franquia em 2005. A empresa 1 possui mais de 12 anos de experiência no mercado de educação, investindo sempre em inovação para oferecer o melhor a seus alunos e franqueados. Por isso, conquistou por oito anos consecutivos o Selo de Excelência em Franchising ABF, chancelando sua constante busca pela qualidade. Atualmente cerca de 1.000 franqueados fazem do Grupo o maior grupo de capital nacional do segmento de cursos livres. São cerca de 200 mil alunos estudando e se qualificando dentro das unidades localizadas em mais de 400 municípios no Brasil.

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.

A empresa 2, do segmento de Moda, foi fundada em 1880 e iniciou o processo da franquia em 1993. De acordo com os dados levantados durante a entrevista, a empresa 2

está voltada ao público masculino e feminino, sendo reconhecida por mais de 90% dos brasileiros. Com o desejo de se aproximar do seu consumidor final e com a reconhecida atuação na indústria, a partir de 1993 surge a rede de franquias, consolidando-se como a maior rede de franquias de vestuário do país, com mais de 650 unidades em todos os estados, além da atuação internacional com outras 17 franquias na América Latina.

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.

A empresa 3 pertence ao segmento de Beleza, Saúde e Produtos Naturais, foi fundada em 1997 e iniciou suas operações como rede de franquia em 1999; o Grupo é formado por 3 empresas, atuante em todo o Brasil, Paraguai, Portugal e Espanha, se consolidou como um dos mais sólidos grupos econômicos do país. Sediado em São José do Rio Preto, SP, o Grupo gera mais de 100 empregos diretos e 200 indiretos. Além disso, possui mais de 150 Franqueados.

A referida empresa ocupa a posição de destaque nas áreas de pesquisa e desenvolvimento de aparelhos e acessórios para tratamento de água, franchising, vendas diretas e treinamento. Está consolidada como líder no segmento de aparelhos para tratamento de água residencial; empresa 100% brasileira; possui mais de 150 franquias; primeira indústria de aparelhos para tratamento de água residencial do Brasil a receber a certificação ISO 9001; possui mais de 2 milhões de cliente

A entrevista 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.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa 1, do segmento de educação e treinamento, foi fundada em 2004, iniciou o sistema de rede de franquia em 2005, e apresenta unidades internacionalizadas no Reino Unido e em Angola. A entrevista foi realizada em 16 de novembro de 2016, com o Presidente/Franqueador de forma presencial, conforme Quadro 4.

<b>Processo Decisório</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nós tivemos um processo decisório com a marca britânica, que teve duas etapas. Primeiro buscamos através dessa marca entrar no mercado internacional, uma vez que ela era uma empresa consolidada internacionalmente e com muita credibilidade. A segunda etapa foi aprender com eles sobre mercado internacional, pois o mundo respeita a sua cultura.</li> <li>• 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.</li> <li>• Nossos processos decisórios estão baseados em regras pré-estabelecida pela empresa e respeito por todos. Seguimos diretrizes.</li> <li>• Temos procedimentos definidos, as regras são claras e normalmente somos procurados. Analisamos o perfil do país do franqueado interessado, tanto comportamental como financeiro. O processo de seleção segue baseado nos nossos valores.</li> <li>• Quando nos deparamos com diferenças culturais, fazemos adaptações. O mais gratificante de tudo isso é que trabalhamos com dois extremos (Reino Unido versus Angola).</li> </ul>
<b>Barreiras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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.).</li> <li>• No Brasil, a barreira que enfrentamos é com a credibilidade. O histórico é complicado, a falta de confiabilidade fecha as portas.</li> <li>• Outra barreira que enfrentamos no Brasil é que, 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.</li> </ul>
<b>Motivação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um dos motivos que nos levou a investir fora foi para conhecer melhor o mercado, a visão do franqueado, e também investir em empresas que julgamos robustas, maduras e sólidas.</li> </ul>
<b>Tomada de Decisão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A primeira decisão foi frente à oportunidade. Quando você está à frente nas tarefas tem grande chance de aprender e criar vantagens, destroem-se barreiras e as decisões são mais conscientes.</li> <li>• Aprendemos com os erros, com isso adquirimos experiência e cada vez mais você acerta. Assim, tomamos nossas decisões.</li> </ul>

**Quadro 4 - Apresentação da Entrevista com a Empresa 1**

Fonte: Autores (2016)

A empresa 2, do segmento de vestuário, foi fundada em 1880 e iniciou o processo de franquia em 1993. A entrevista foi realizada em 24 de novembro de 2016, a

distância, por Skype, com o diretor de mercado internacional, tendo a duração de 55 minutos, conforme Quadro 5.

<b>Processo Decisório</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada país tem uma característica específica, e um dos fatores que mais pesa é a seriedade dos franqueados.</li> <li>• No início tudo parece difícil, com o passar do tempo isso se torna viável, as coisas vão acontecendo e melhorando. Começamos na década de 90 com Uruguai, Paraguai e Bolívia. Houve uma evolução, fomos procurados, a oportunidade apareceu e foi acontecendo.</li> <li>• Acreditamos que foi dessa forma, por meio de “oportunidade”, não teve um processo pré-estabelecido.</li> <li>• A empresa tem um comitê executivo que avalia tudo, hoje somos mais cuidadosos quando o assunto é internacionalização. Estamos criando um modelo de franquia e quem faz isso é o comitê.</li> <li>• Procuramos agir com certa cautela quando temos que decidir por uma franquia, porque já vivenciamos momentos desagradáveis.</li> </ul>
<b>Barreiras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Outros fatores que se tornam barreiras são as formas de governo, sindicatos, o clima também pesa muito porque trabalhamos com moda. Mas o nosso ponto crítico é a política de importação e exportação estabelecida por alguns países.</li> <li>• Avaliamos o perfil do franqueador, se ele é participativo, se tem tempo para se dedicar e se está comprometido com a marca.</li> </ul>
<b>Motivação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não temos e nem estabelecemos planos estratégicos. As coisas vão acontecendo. Quando percebemos que está evoluindo, vamos investindo e apoiando o franqueado.</li> </ul>
<b>Tomada de Decisão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temos bastante cautela quando estamos frente a uma decisão, só decidimos por aquilo que temos controle.</li> <li>• Normalmente, tomamos decisões em conjunto. Sempre converge para cautela. A tomada de decisão torna-se mais conscienciosa.</li> </ul>

**Quadro 5 - Apresentação da Entrevista com a Empresa 2**

Fonte: Autores (2016)

A empresa 3, do segmento de Beleza, saúde e produtos naturais, foi fundada em 1997 e iniciou o sistema de franquia em 1999.

A entrevista foi realizada em 29 de novembro de 2016, de forma presencial, com o Diretor Comercial e Franquias, conforme Quadro 6.

<b>Processo Decisório</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tudo começou através de um sonho. Discutíamos esse assunto em nossas reuniões, passamos para o papel, sempre falando sobre o assunto e aconteceu.</li> <li>• A primeira oportunidade foi em Portugal, fomos até o país, fizemos uma pesquisa de mercado e deu certo. Tudo foi atitude, nada foi planejado. As oportunidades foram surgindo até chegarmos ao processo de execução. Mas a decisão final foi do empreendedor.</li> </ul>
<b>Barreiras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>
<b>Motivação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nossa principal motivação para investir no mercado foi o dólar. A segunda motivação foi expandir e fazer um bom marketing da empresa para futuros investidores.</li> </ul>
<b>Tomada de Decisão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nossas decisões são tomadas 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.</li> </ul>

**Quadro 6 - Apresentação da Entrevista com a Empresa 3**

Fonte: Autores (2016)

A seguir, são destacados os resultados do estudo, que 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 se refere às barreiras e a quarta à 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 nos discursos dos franqueadores que serão apresentadas a seguir.

### PROCESSO E TOMADA DE DECISÃO

- (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. É determinante no sucesso ou fracasso das organizações bem como o rumo estratégico tomado pelas mesmas (KUNC; MORECROFT, 2010; 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) ...foram surgindo as oportunidades até chegar ao processo.

As franquias, na sua grande maioria, são classificadas como pequenas e médias empresas, 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 procuram 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 ocorrer de diversas maneiras, desde um franqueado que tem interesse e quando são apresentadas as regras o negócio acontece, até a evolução dos negócios que os tornam mais atraentes. A atuação no mercado internacional pode ser influenciada por vários fatores: 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).

#### **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 se direcionar para países que apresentem características próximas as do seu país de origem, sendo esse um dos pontos que mais influencia a tomada de decisão para minimizar riscos (VIANNA et al., 2007). Pode-se observar que o nível de comprometimento no processo de internacionalização é medido pelos recursos que a empresa investe na internacionalização.

Em função da experiência que a empresa adquire ao longo do tempo e da percepção dos riscos, tende a crescer o nível de comprometimento e envolvimento. Uma das premissas básicas 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 e Scorsatto (2005), é imprescindível que o executivo avalie as barreiras dos negócios internacionais, uma vez que elas podem afetar o grau de comprometimento e persistência da empresa nos mercados externos. As diferenças entre a cultura e a economia do país de destino e do país de origem da empresa potencializam as barreiras referentes à internacionalização. Conforme Ghemawat (2003), 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 e o

seu envolvimento com o negócio. E também a sua dedicação (em tempo).

- (3) ...capital que o franqueado dispõe.

A atuação no exterior poderá ser efetivada por uma ou poucas unidades, configurando um teste do mercado internacional a fim de embasar uma decisão para o comprometimento futuro. Por ser uma fase experimental, o comprometimento financeiro é baixo e o mercado de atuação é restrito. É neste estágio que o franqueador acaba testando o mercado internacional com unidade própria, como forma de conhecimento do mercado, cultura, e outros fatores associados ao ambiente internacional. Pode ser que em virtude desse conhecimento, e de ter uma visão mais ampliada das barreiras que surgem, o franqueador decida desistir de operar, principalmente devido às dificuldades de monitoramento e controle.

#### **Motivos:**

- (1) ...apostamos no mercado internacional porque sabíamos que era um mercado robusto e maduro.
- (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), o que influencia as decisões de internacionalização é o perfil do empreendedor. É através dele e de suas motivações e 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 focalizam 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, 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 faltam 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, os franqueadores ganham capacidade financeira e gerencial, o que corresponde ao estágio de envolvimento com alto comprometimento no exterior, levando-os a ampliarem suas operações e terem investimentos significativos, surgindo, assim, o comprometimento em manter suas operações e, conseqüentemente, apostarem no negócio.

#### **Análise do Classificador de Temperamento Keirsey**

O classificador de temperamento Keirsey foi aplicado com a empresa 1 e a empresa 3. A empresa 2 não respondeu ao questionário do classificador. Assim foi possível obter os resultados conforme as Figuras 5 e 6.

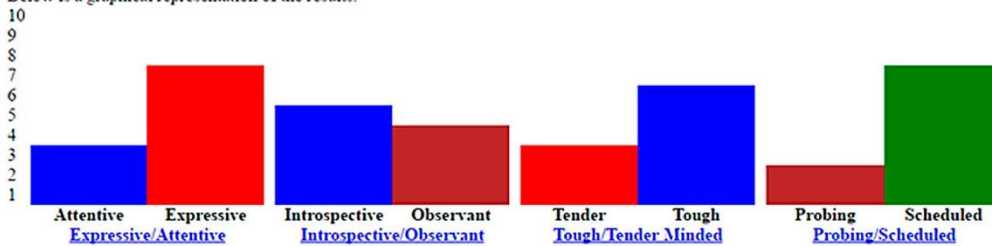
#### **Empresa 1**

O teste Keirsey sugere que o respondente apresenta um temperamento racional, e que busca compreender os princípios operacionais do universo e aprender. Ele valoriza a consciência lógica, ideias e busca o progresso. Observa-se uma preferência por buscar energias para o 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 o pensamento imparcial e racional, orientando-se basicamente por normas e leis. E, por fim, como estilo de vida existe a preferência por ter uma vida organizada, planejada, com responsabilidades bem definidas e estruturada (julgamento).



Details of questionnaire:  
E+4 N+2 T+6 J+11

Below is a graphical representation of the results.



**Figura 1 – Resultado Classificador de Temperamento Keirsey - Empresa 1**

Fonte: Autores (2016)

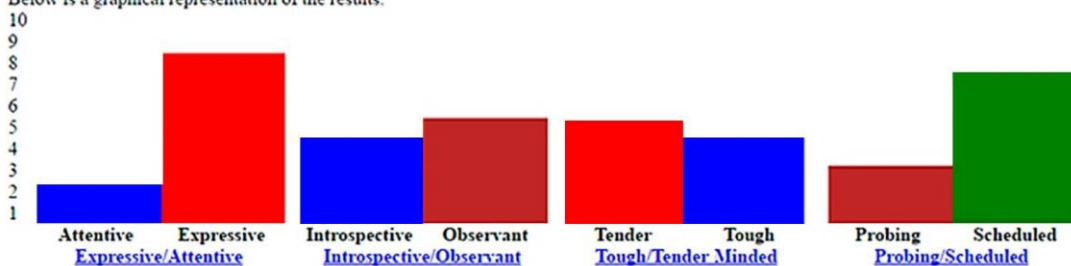
### Empresa 3

Os resultados indicam que o empresário é uma pessoa altamente ligada em instituições que estruturam a vida social e da comunidade. Ele toma para si a responsabilidade pelo bem-estar daqueles a sua volta, e é também muito sociável, fomentando e mantendo instituições sociais como igrejas, clubes e grupos cívicos (Sensorial e julgamento). O perfil traçado é caracterizado pela sua atenção aos detalhes,

facilidade de se expressar em público e pela capacidade de influenciar pessoas, especialmente para trabalho em equipe, certificando-se de que todos estejam envolvidos. Esse respondente difere-se do anterior em relação à busca de informação e tomada de decisão, sendo que na busca por informações ele se baseia na realidade e nos fatos que podem ser avaliados e mensurados (Sensorial), e na tomada de decisão orienta-se pelos seus valores pessoais (Sentimentos).

Details of questionnaire:  
E+4 N+2 T+6 J+11

Below is a graphical representation of the results.



**Figura 2 – Resultado Classificador de temperamento Keirsey- Empresa 3**

Fonte: Autores (2016)

Analisando os resultados da aplicação do 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 interfere no processo de tomada de decisão no processo de internacionalização as redes de franquias brasileiras.

Ao analisar as funções mentais da tipologia de Jung (1991) obteve-se como configuração de temperamento dos sujeitos analisados as funções “intuição” e “pensamento”, para a empresa 1, e “sensação” e “julgamento”, para a empresa 3. A configuração “intuição” e “pensamento” indica um indivíduo com foco no futuro, nos padrões e possibilidades, e que baseia suas decisões na lógica e na análise objetiva das causas e efeitos. Já a configuração “sensação”

e “julgamento” indica um indivíduo focalizado no presente e na informação obtida com seus sentidos e com afinidade a abordagens planejadas e organizadas. Nos Quadros 7 e 8 observa-se os resultados

obtidos a partir das respostas dos entrevistados, apesar da Empresa 2 não ter respondido, concluiu-se no decorrer da entrevista que o entrevistado está classificado no temperamento Racional.

Entrevistado	Temperamento	Variável de Temperamento
Empresa 1	Racional	Extroversão, intuição, pensamento e julgamento
Empresa 2	Racional	Dados concluídos a partir da entrevista
Empresa 3	Guardião	Extroversão, sensação, sentimento e julgamento.

**Quadro 7 - Resumo do Resultado do Classificador de Temperamento**

Fonte: Autores (2016)

	Temperamento	
	Racional	Guardião
<b>Principais características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bons líderes;</li> <li>• Ficam estressados quando não há regras definidas;</li> <li>• Concretos e cooperativos;</li> <li>• Procuram segurança;</li> <li>• Preocupados com a responsabilidade e dever;</li> <li>• Excelentes em facilitar, verificar e dar apoio;</li> <li>• Força: Organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É comum em coordenadores e engenheiros;</li> <li>• Gostam e se sentem bem modelando e estudando uma solução para melhor aplicá-la;</li> <li>• Excelentes teóricos;</li> <li>• Abstratos e pragmáticos;</li> <li>• Procuram maestria e autocontrole;</li> <li>• Sob pressão aumenta o autoritarismo;</li> <li>• Força: Estratégia</li> </ul>
<b>Variável de temperamento</b>	Extroversão, intuição, pensamento e julgamento.	Extroversão, sensação, sentimento e julgamento.
<b>Principais características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligência Estratégica;</li> <li>• Domínio de conceitos, conhecimento e competência;</li> <li>• Buscam compreender os princípios operacionais;</li> <li>• Valorizam a consciência lógica, ideias e buscam progresso;</li> <li>• Tendem a atitudes pragmáticas e utilitárias com o enfoque em tecnologia;</li> <li>• Possuem um estilo de aprendizado conceitual e querem conhecer os princípios que por trás geram os detalhes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligência Logística.</li> <li>• Pertencer a um grupo e responsabilidade;</li> <li>• Valorizam estabilidade, segurança e um senso de comunidade;</li> <li>• Confiam em hierarquia e em autoridade;</li> <li>• Preferem atividades cooperativas com um foco em estabelecer normas e padrões;</li> <li>• Orientam-se por suas experiências passadas e gostam das coisas estruturadas e sem sequência;</li> <li>• Buscam aplicações práticas para as coisas que aprendem.</li> </ul>

**Quadro 8 - Comparação dos Resultados dos Avaliados**

Fonte: Adaptado de Keirsey (1998)

Assim, conforme apresentado no resultado final do classificador de temperamento de Keirsey, as variáveis de

temperamento permitiram que os entrevistados fossem classificados como Guardiã (inteligência logística) e Racional (inteligência estratégica). Em ambos os estilos de personalidade estão presentes características importantes no processo decisório, entre as quais se destacam: aversão a riscos, responsabilidade, domínio de conceitos, competência, aprendizado, pensamento sistêmico e valorização da estabilidade.

A partir das variáveis de temperamento e com as informações obtidas durante a entrevista, 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.

Por fim, considerando os resultados dos três objetivos propostos para esse estudo, entende-se que o processo de internacionalização apresentado pela escola de Uppsala remete a considerar que o paradigma comportamental está presente em virtude do fato de que o processo e tomada de decisões das empresas analisadas dão-se a partir de análise do ambiente, a performance internacional e as possibilidades de desenvolvimento no país estrangeiro.

Com a análise do classificador de temperamento de Keirsey, observa-se que a questão da personalidade do tomador de decisões das respectivas empresas analisadas está correlacionada ao modelo proposto da escola de Uppsala, pois o aprendizado com o mercado externo favorece a comprovação de que as oportunidades de operar em outro país devem levar em conta fatores culturais e linguísticos que podem ser um fator considerado como uma barreira de comunicação com os clientes.

Na escola de Uppsala o conhecimento e comprometimento com o mercado e decisão de comprometimento são considerados primordiais para a internacionalização e quando analisados em paralelo com o classificador de temperamento de Keirsey e pelos dados coletados durante as entrevistas com os entrevistados das franquias analisados para o estudo, verifica-se que para internacionalizar os respectivos entrevistados fizeram antecipadamente uma análise do mercado com a finalidade de minimizar os riscos na operação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre tomada de decisão limitam-se à questão racional, carecendo de uma abordagem mais comportamental. Dessa forma, o presente estudo merece considerações por abordar o estilo de personalidade por meio do classificador de temperamento de Keirsey (1998) e como eles interferem na tomada de decisão.

A partir do levantamento de publicações nas diversas bases consultadas, observa-se que tanto a literatura brasileira como a internacional utilizam como base os estudos de Keirsey (1998), e estão mais voltados para área da educação, onde são avaliadas características de temperamento de estudantes e professores. Pouca literatura na área de administração foi identificada. Dessa forma, este trabalho limitou-se a 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.

Neste trabalho foi analisado o estilo de personalidade no processo de tomada de decisão, considerando as respostas dos entrevistados ao classificador de temperamento de Keirse (1998). Os entrevistados tiveram resultados diferentes dos tipos de temperamento e, conseqüentemente, diferentes estilos de personalidade. Ambos os resultados contemplam a questão de influência do estilo de personalidade na tomada de decisão. Também foram analisados os fatores que influenciam na escolha do país de destino, e foi concluído que a aprendizagem em outro mercado é importante, bem como a confiança, credibilidade e seriedade do franqueado. Sobre as barreiras do processo de internacionalização, o fator mais citado foi a falta de credibilidade do potencial de franquias brasileiras. As diferenças culturais, políticas, econômicas e climáticas entre os mercados também contribuem para dificultar o processo.

Esta pesquisa constitui uma contribuição acadêmica mais abrangente sobre o estilo de personalidade e sua influência no processo de tomada de decisão para redes de franquias brasileiras internacionalizadas. Ela confirma a pesquisa de Bazerman (2014), que aponta 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, uma vez que a tomada de decisão é uma ação humana e comportamental, que envolve a seleção, consciente ou inconsciente, de determinadas informações e ações.

Também há uma contribuição gerencial, voltada para aprendizagem organizacional, através da análise de oportunidades encontradas no mercado internacional, e principalmente pelo processo de tomada de decisão pelo franqueador. Percebeu-se que, quando o tomador de decisão está no temperamento Racional ou Guardiã, a inteligência estratégica e a logística presentes nesses casos, contribuem muito para a resolução dos objetivos e interesses e até mesmo a situação de escolha e as experiências adquiridas.

Entre as limitações da pesquisa, pode-se destacar a limitação da amostra e a análise dos temperamentos, que se restringiu aos temperamentos Racional e Guardiã. A pesquisa foi realizada com um número restrito de franquias como amostra, apenas franquias de três segmentos estavam presentes, não havendo representantes de outros segmentos de mercado, nem mais de uma franquia do mesmo segmento, o que impossibilitou um cruzamento de dados mais amplo. Por fim, não foram analisados os aspectos do ambiente institucional que poderiam influenciar tanto no estilo de personalidade como no comportamento de internacionalização das redes de franquias.

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se a análise comparativa entre franquias do mesmo segmento, buscando entender se existe um padrão de estilo de comportamento dos gestores de determinado segmento. Além da separação por segmento, também seria possível separar as redes de franquias brasileiras internacionalizadas por grupos cronológicos. O estilo do tomador de decisão também pode ser analisado de forma mais profunda, levando em consideração características do perfil do gestor, tais como sexo, idade e grau de instrução; uma análise

que poderia contribuir com a teoria seria a comparação do estilo de personalidade do franqueador com o dos seus franqueados. Por fim, sugere-se a realização de uma análise dos gestores que possam vir a atuar nas redes de franquias, considerando a influência da

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

## REFERÊNCIAS

- ANDERSSON, S. The Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 63-92, 2000.
- 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, E. P. **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.
- 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.
- CARNEIRO, J.; DIB, L. 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.
- CLEMEN, R. T. **Making hard decisions: an introduction to decision analysis**. 2. ed. Belmont: Duxbury, 1996.
- COMBS, J. C., KETCHEN, D. J., SHOOK, C. L.; 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.; 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.
- DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, p. 187-215, 2003.
- 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.
- 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.
- 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.
- GAGNE, L. **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, J. R.; KAZANJIAN, R. K. **Strategy Implementation: Structure, systems, and process.** New York, NY: West Publishing Company, 1986.
- GENTRY, W. A.; MONDORE, S. 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.; VAHLNE, J. E. Organic acquisitions in the internationalization process of the business firm. **MIR: Management International Review**, p. 67-84, 1997.
- 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.
- JUNG, C. G. **Tipos Psicológicos**. Petrópolis: Vozes, 1991.
- 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.
- 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.
- LAUAND, J. S. **Personagens ficcionais, tipos de David Keirsey e a Educação. Um estudo da sitcom "Everybody loves Raymond"**. São Paulo: Factash, 2014.
- Leung, K.; Bhagat, R. S.; Buchan, N. R.; Erez, M.; Gibson, C. B. 'Culture and international business: recent advances and their implications for future research', **Journal of International Business Studies**, 36(4): 357-378. 2005.
- 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.
- 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.
- MELO, P. L. de R. **Internacionalização das redes de Franquias brasileiras: Uma análise Organizacional e Institucional**. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo, 2012.
- MELO, P. L. de R.; ANDREASSI, T. **Franquias Brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- MINERVINI, N. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais**. Pearson Prentice Hall, 2005.
- MOINI, A. Hamid. Barriers inhibiting export performance of small and medium-sized manufacturing firms. **Journal of Global Marketing**, v. 10, n. 4, p. 67-93, 1997.
- OAKLAND, T.; JOYCE, D. Temperament-based learning styles and school-based applications. **Canadian Journal of School Psychology**, v. 19, n. 1-2, p. 59-74, 2004.
- PORTER, M. **The Competitive Advantage of Nations**. New York, Free Press, 1990.

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.

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.

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.

VIANNA, N. W. H.; SOUZA, N. A.; MURITIBA, S. N.; ALMEIDA, S. R.; PEREIRA, L. H. Indústria Eletroeletrônica Brasileira: Estratégias De Entrada E Desafios Do Processo De Internacionalização. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, 2007

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.

## NOTA

(1) Mestre em Administração pela Universidade Paulista/UNIP. Especialista em Gestão de Micro e Pequenas Empresas pela FACCAMP. Graduado em Psicologia pela - FARFI/UNORP. Professor universitário do Centro Universitário do Norte Paulista/UNORP e do SENAC. Universidade Paulista, SP/SP

(2) Doutoranda em administração pela Escola Superior de Propaganda e Marketing/ESPM. Mestre em Administração pela Universidade Paulista/UNIP. Especialista em Inteligência de Mercado pela FIA. Graduada em Comunicação pela ESPM.

(3) Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo/FEA-USP. Graduado em Administração de Empresas pela PUC-SP. Professor Titular do programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista/UNIP, São Paulo, SP.

*Enviado: 09/11/2017*

*Aceito: 22/08/2018*