



REVISTA ELETRÔNICA DE
NEGÓCIOS INTERNACIONAIS
v.9, n.1, p.101-118, jan./abr. 2014
<http://internext.espm.br>
ISSN 1980-4865

Artigo

PROCESSO DECISÓRIO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE REDES DE FRANQUIAS BRASILEIRAS

Nadia Wacila Hanania Vianna¹
Pedro Lucas de Resende Melo²
Arnaldo Luiz Ryngelblum³

Resumo: Esta pesquisa teve como propósito compreender como ocorreu o processo decisório referente à internacionalização de redes de franquias brasileiras. Pretendeu-se conhecer a motivação para a internacionalização e os métodos utilizados na tomada de decisão. Os resultados obtidos junto a duas redes de franquias revelaram a adoção de dois processos decisórios diferentes, sendo um deles induzido por interessado em obter uma franquia internacional e outro proativo, incentivado pelo franqueador. Os modos de entrada escolhidos por estas redes foram distintos (estabelecimento de unidade própria e de unidade franqueada) e condicionaram as etapas seguidas na internacionalização.

Palavras-chaves: Redes de Franquias; Internacionalização; Tomada de Decisão

¹ Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo. Professora do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista – UNIP e do programa de MBA - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuariais e Financeiras - FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil; e-mail: nhvianna@terra.com.br.

² Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo. Professor Titular do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista - UNIP e professor convidado do Programa de MBA da FGV/SP, São Paulo, SP, Brasil; e-mail: resendemelo@usp.br.

³ Doutor em Administração pela FGV. Professor do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista – UNIP, São Paulo, SP, Brasil; e-mail: nhvianna@terra.com.br.

1 - Introdução

No que tange aos estudos envolvendo as “redes de franquias brasileiras internacionalizadas” é possível apontar alguns estudos realizados na década corrente e compreender a lacuna a ser preenchida pela presente pesquisa. As pesquisas já realizadas concentram-se em duas vertentes: (i) estudos exploratórios quantitativos sobre os condutores da internacionalização (MARQUES, 2006; MARQUES, MERLO e NAGANO, 2009; BORINI, ROCHA e SPEARS, 2012; AGUIAR, CONSONI e BERNARDES, 2013), as características organizacionais comparativas entre redes internacionalizadas versus domésticas (MELO *et al.*, 2012), o perfil dos países de atuação destas redes (MELO *et al.*, 2013); e (ii) estudos de casos que analisam a gestão das franquias no exterior (RIBEIRO e MELO, 2007; KHAUAJA, 2010; BORINI *et al.*, 2013).

Após a análise de publicações brasileiras sobre internacionalização de redes de franquias brasileiras notou-se a carência de pesquisas que evidenciassem de que modo foi tomada a decisão de internacionalizar. Convém salientar que internacionalizar é uma decisão tomada, em geral, em nível estratégico nas organizações, e permeada por condições de incerteza, entendendo-se incerteza como o desconhecimento das probabilidades de ocorrência de eventos importantes, intervenientes no comportamento de dado sistema (WYNNE, 1992). O estudo dos processos de tomada de decisão, por intermédio de modelos, auxilia no entendimento das condições que permeiam a decisão, auxilia na formulação de alternativas, oferece critérios para escolha da alternativa de decisão, e propicia condições para a elaboração de estratégias (RUSSO, SCHOEMAKER, 1993; HAMMOND, KEENEY e RAIFFA, 1999; BAZERMAN, 2004).

Com isso, espera-se que a presente pesquisa possa contribuir academicamente para o preenchimento dessa lacuna envolvendo redes de franquias brasileiras e o processo de tomada de decisão para internacionalização. Adicionalmente, espera-se oferecer uma contribuição gerencial, ao descrever as decisões seguidas por franqueadores brasileiros quando optaram pela internacionalização, sendo útil para as redes que pretendem ter operações internacionais.

Em vista do exposto, espera-se responder à seguinte questão de pesquisa: *Como ocorre o processo decisório referente à internacionalização nas redes de franquias brasileiras?* Objetiva-se conhecer: a motivação para a internacionalização e o processo decisório seguido. Para isto, analisou-se duas redes de franquias brasileiras internacionalizadas.

A Figura 1 sintetiza em um *framework* a proposta desta pesquisa:

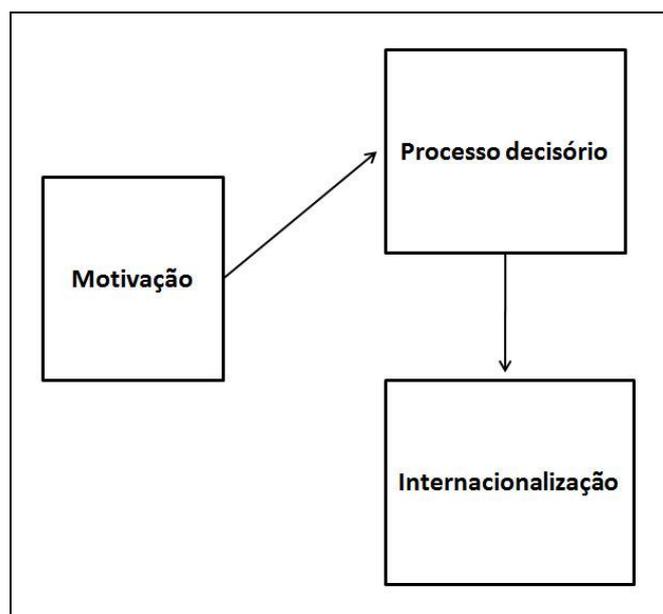


Figura 1: Modelo de análise
Fonte: Autores

Este artigo está estruturado da seguinte forma: fundamentação teórica; seguida pela metodologia de pesquisa, e pela apresentação e análise dos casos. Finalmente, apresentam-se as conclusões do trabalho de pesquisa realizado.

2 - Fundamentação teórica

A tomada de decisão faz parte do dia a dia de empresas. São decisões permeadas por condições de certeza ou incerteza, ou seja, condições associadas às situações em que é possível ou não exercer controle sobre os elementos que influenciam a decisão.

Pode-se considerar que as decisões tomadas em nível estratégico pela alta administração, estão, em geral, sob condições de incerteza. Especificamente com relação à decisão estratégica de internacionalizar, as empresas deparam-se com escolhas – em geral complexas – que envolvem época (quando?), país (onde?) e modo de entrada nesse país (como?). Dada a importância dessa decisão, foi necessário buscar subsídios na literatura específica, principalmente no que se refere ao processo que permeia a tomada de decisões, para que se pudesse analisar o percurso seguido por redes de franquia brasileiras, que culminou com a internacionalização.

2.1. Processo decisório

Com relação à vertente organizacional da literatura referente ao processo decisório, há que se registrar a contribuição de pesquisadores no desenvolvimento de metodologias norteadoras da preparação de cenários (HONTON e HUSS, 1987; BRAUERS e WEBER, 1988; GODET, 1993; GORDON, 1994), entendendo-se cenário como uma narrativa baseada em premissas e eventos selecionados, que relaciona de forma lógica e coerente a situação atual àquela vislumbrada para o futuro.

Segundo Bradfield *et al.* (2005), essas metodologias podem ser classificadas em três categorias, de acordo com sua fundamentação: lógica intuitiva, tendência impactada pela probabilidade e a prospecção (*prospective*). Esses autores realizaram estudo comparativo das características mais importantes das três metodologias apontadas, concluindo que todas envolvem subjetividade e intuição, e que a aplicação das duas últimas inclui especialistas internos e externos às organizações, e se utiliza de técnicas quantitativas (como simulação ou matriz de impactos cruzados, por exemplo). É necessário destacar, que a condução dessas duas metodologias pressupõe a identificação de eventos e respectivas probabilidades, o que se constitui em tarefa complexa para um único indivíduo, além de ser passível de distorções em função do seu modo de julgamento (cognição) ou de seu desejo de atender às expectativas (motivação) de outros atores envolvidos no processo (TVERSKY e KAHNEMAN, 1974).

No que tange ao modo de julgamento, Tversky e Kahneman (1974) apontaram três mecanismos mentais, denominados heurísticas, que influenciam estimativas e decisões. Bazerman (2004) com base em estudos de outros pesquisadores, alerta para as estratégias simplificadoras (heurísticas) seguidas por indivíduos na tomada de decisão, como por exemplo, a disponibilidade, que leva à vinculação de estimativas aos fatos mais facilmente recordados. Com relação a heurísticas, Tonetto *et al.* (2006) afirmam que a abreviação da lógica gera um ciclo vicioso que propicia atalhos mentais. Tal situação tende a reduzir a complexidade de uma decisão, gerando erros e vieses.

Em vista dos erros e dificuldades subjacentes aos processos decisórios, pesquisadores desenvolveram modelos normativos e recomendações, na tentativa de mitigá-los. Hammond, Keeney e Raiffa (1999) e Bazerman (2004), por exemplo, propuseram processos para tomada de decisões eficazes compostos por oito e seis etapas, respectivamente, conforme Tabela 1:

Etapa	Hammond, Keeney e Raiffa (1999)	Bazerman (2004)
1°	Identificar claramente o problema (motivo)	Definir o problema (motivo)
2°	Definir objetivos	Identificar critérios
3°	Criar alternativas com imaginação	Ponderar critérios
4°	Entender as consequências de cada alternativa	Gerar alternativas
5°	Confrontar os itens de negociação entre objetivos concorrentes	Classificar alternativas conforme cada critério
6°	Esclarecer incertezas	Identificar a solução ótima
7°	Analisar a tolerância aos riscos implícitos em cada alternativa de decisão	
8°	Examinar as decisões interligadas no tempo	

Quadro 1: Processo de tomada de decisões eficazes

Fonte: Adaptado de Hammond, Keeney e Raiffa (1999); Bazerman (2004).

Cabe salientar que embora haja semelhanças entre os processos descritos, há que se destacar a importância dada por Hammond, Keeney e Raiffa (1999) ao risco e à incerteza que podem permear a tomada de decisão. É o que se nota na sexta etapa por eles delineada - esclarecer incertezas – em que chamam a atenção para as situações, em que “no momento da escolha [da decisão], é possível saber o que *talvez* aconteça, mas não se pode determinar *com certeza* o que ocorrerá.”; e por haver incertezas, “[...] deve-se pensar nelas sistematicamente, compreendendo os vários resultados que podem suceder, a

probabilidade de ocorrerem e seus impactos” (HAMMOND, KEENEY e RAIFFA, 1999, p.102). E, na sétima etapa há o alerta para que não seja negligenciada a tolerância ao risco do decisor, pois “a atitude de alguém em relação ao risco é tão individual quanto sua própria personalidade” (HAMMOND, KEENEY e RAIFFA, 1999, p.124).

Além dessas considerações, estudos como o de Chermack (2003) alertam para o fato de que o processo decisório de cada indivíduo é envolvido pelo seu **modelo mental** da realidade (construído a partir de suas crenças, experiências, variáveis percebidas, suposições e premissas) e que tal modelo é modificável com dificuldade. Para esse autor, é importante que o decisor procure tornar explícito esse modelo e, quando este se mostrar inadequado para uma dada situação, busque alterá-lo.

Nesse sentido, há que se considerar também, **processos mentais** que se constituem, segundo Hammond, Keeney e Raiffa (1999), em verdadeiras armadilhas psicológicas para o decisor. Esses autores apresentaram dez armadilhas, descritas na Tabela 2, tendo sido algumas delas baseadas em estudos de Tversky e Kahneman (1974):

Armadilha	Descrição
Ancoragem	Condicionar estimativas a um determinado valor inicial
Manutenção do <i>status quo</i>	Escolher a alternativa mais cômoda, de manutenção da condição vigente
Proteção às decisões tomadas anteriormente	Decidir com base em custos incorridos/capital empatado no passado
Confirmação das evidências	Apoiar-se demasiadamente em informações que vão ao encontro do instinto ou ponto de vista pessoal
Enquadramento	Decidir com base em problema mal enquadrado
Autoconfiança	Confiar em excesso na capacidade pessoal de estabelecer previsões e estimativas
Memória	Basear-se em informações recentes ou ocorrências de fácil lembrança
Taxa básica	Basear-se em proporções presumidas de ocorrência de um evento
Prudência	Decidir com base na segurança, para evitar a ocorrência de cenários desfavoráveis
Adivinhação	Perceber padrões onde há eventos aleatórios
Surpresas	Apoiar-se fortemente em coincidências

Quadro 2: Processos Mentais

Fonte: Adaptado de Hammond, Keeney e Raiffa (1999).

A tomada de decisão em grupo pode ser uma alternativa que atenua ou até mesmo neutraliza as dificuldades apontadas na tomada de decisão individual. Entretanto, e de acordo com Buchanan e O’Connell (2006), o consenso obtido facilmente é suspeito, pois pode indicar que a motivação para a criação e avaliação de alternativas, por participantes de um grupo coeso, foi substituída pelo desejo de garantir a unanimidade; esse modo de pensar ficou conhecido como *groupthink*. Além disso, segundo Choo (2007), os grupos têm a tendência de centrar a discussão nas informações que são do conhecimento da maioria dos participantes em detrimento daquelas que são conhecidas apenas pela minoria, e

também são capazes de tomar decisões mais extremas do que o fariam seus membros individualmente.

Recorrer ao método Delphi pode evitar que se incorra na armadilha do *groupthink*, ou que indivíduos com personalidade forte ou hierarquicamente superiores influenciem os demais componentes do grupo. Este método consiste na realização de sessões para que especialistas façam avaliações referentes a um tema de interesse; é oferecido *feedback* de respostas aos participantes, sem que sejam identificados seus emissores, e não se permite interação entre os membros do grupo; ao final de algumas iterações (em geral após três) pode-se chegar ao consenso ou considerá-lo inviável (FUSFELD e FOSTER, 1971; VIANNA, 2007). Ressalte-se que em estudos que envolvem a preparação de cenários, as probabilidades de ocorrência desses cenários poderão também ser estimadas por meio do método Delphi.

2.2 Internacionalização de franquias: motivadores e modos de entrada

Os motivos que levam as redes de franquias a buscar operações internacionais são de diversas naturezas, tanto reativos como pró-ativos. A internacionalização reativa ocorre por causa de limitações de mercado, que reduzem as oportunidades de crescimento domésticas. Por outro lado, a internacionalização pró-ativa decorre da busca por mercados internacionais antes mesmo que o mercado nacional se defronte com limitações (QUINN, 1998).

Marques (2006) e Marques *et al.* (2009) sinalizam que as redes de franquias brasileiras buscam mercados internacionais por motivadores pró-ativos, ou seja, esta não ocorre por causa da saturação ou de limitações no mercado brasileiro. Entre as três principais razões encontram-se, em primeiro lugar (i) o fortalecimento da marca, aumentando o seu status como marca internacionalmente, (ii) o ganho de know-how no mercado internacional e (iii) a presença do plano de internacionalização na estratégia de expansão da rede.

A pesquisa empreendida por Melo *et al.* (2012) com 67 redes de franquias brasileiras com operações no exterior demonstra que a saturação de mercado não se apresenta como motivador para a internacionalização das redes brasileiras. Por sua vez, há uma maior iniciativa por parte de redes com menor prestígio no mercado doméstico em fortalecer a sua marca via operações internacionais.

Por seu turno, os modos de entrada em mercados internacionais utilizados pelas redes de franquias diferenciam-se em termos de controle e investimento, o que acarreta diferentes níveis de assimetrias de informação. As preocupações pelas assimetrias de informação ocorrem em função do risco de determinada marca de franquias ter sua imagem deteriorada em certo país, criando, com isso, associações negativas, que dificultem o crescimento em outros mercados em uma posterior expansão internacional (QUINN e DOHERTY, 2000).

A escolha do modo de entrada está atrelada à estratégia que a rede de franquia tem para determinado mercado em suas atuações internacionais. Esta escolha baseia-se: (i) no tempo necessário para a recuperação do investimento; (ii) no nível de controle que se deseja ter nas operações no exterior; (iii) nos recursos disponíveis para a expansão internacional e; (iv) na flexibilidade a ser conferida aos parceiros locais (SANGHAVI, 2003).

Há quatro configurações comumente utilizadas pelas redes de franquias como modos de entrada no cenário internacional: (i) unidades próprias do franqueador; (ii) franqueamento direto; (iii) máster franqueado e; (iv) *joint venture* (MENDELSON, 1994).

3 - Metodologia de pesquisa

A justificativa metodológica baseia-se na adoção do estudo de caso, este que é adequado quando questões relacionadas a “como” ou “por que” são aplicadas a um conjunto de eventos contemporâneos, sobre os quais o investigador possui pouco ou nenhum controle, como é o caso das características do estudo em questão (YIN, 2010). O estudo de caso nesta pesquisa pode ser classificado como exploratório, pois existe ainda pouca compreensão sobre o fenômeno estudado, e explanatório, pois a pesquisa lida com relações operacionais que precisam ser traçadas ao longo do tempo (YIN, 2010). Estudos de caso podem ainda ser usados para proporcionar uma descrição de eventos, testar ou gerar teoria (EISENHARDT, 1989).

Para a seleção das duas redes de franquias analisadas tomou-se como referência o estudo de Melo *et al.* (2012) que demonstra a maior presença de redes com menor prestígio no mercado doméstico em operações internacionais. Após a consulta a uma lista com redes de franquias com operações no exterior, esta enviada pela Associação Brasileira de Franquias, analisou-se os critérios estabelecidos pelos autores mencionados anteriormente. Em seguida, entrou-se em contato com as redes de franquias que satisfaziam à condição de que fossem empresas que operassem no mesmo segmento, para verificar quais concordavam em participar da pesquisa. Atenderam a esses quesitos duas empresas do segmento alimentação, que se internacionalizaram quando, conforme critério do SEBRAE, tinham pequeno porte.

Adicionalmente, é preciso salientar que estudar esses dois casos mostrou-se relevante também sob outra perspectiva: a revisão da literatura indicou que os processos decisórios seguidos na internacionalização foram alvo de vários estudos, mas estes, em grande parte ou foram direcionados a empresas de grande porte, ou focalizaram de modo parcial etapas desse processo. Por outro lado, Rialp e Rialp (2001), e também Wright, Westhead e Ucbasaran (2007) apontaram a carência de trabalhos direcionados à internacionalização da pequena e média empresa, e incentivaram a realização de pesquisas com vistas ao conhecimento do processo decisório e das estratégias de entrada seguidas na internacionalização dessas empresas.

As informações da rede Special Steak foram obtidas junto a um dos sócios, responsável pelo desenvolvimento do plano de internacionalização da empresa; a entrevista foi realizada presencialmente no início de março de 2013, em horário que antecedeu a abertura do restaurante, e teve aproximadamente 90 minutos de duração. No que se refere à Sul Lunch & Dinner as informações necessárias ao atendimento do protocolo de pesquisa foram obtidas em outubro de 2012, por meio de questionários preenchidos pessoalmente pelo sócio-diretor da empresa.

Em virtude do processo de internacionalização ter sido iniciado quando as redes estudadas eram de pequeno porte, apenas os condutores do processo tiveram condições de oferecer respostas às indagações feitas, não sendo possível examinar documentos referentes a esse processo nas empresas. Tal cenário está alinhado aos resultados encontrados na pesquisa de Falcão, para quem as pequenas empresas estudadas, embora estejam se voltando para os novos padrões de administração, têm a gestão “[...] envolvida por características mais tradicionais de uma gestão centralizadora, autoritária e informal”.

herança de sua vivência numa estrutura empresarial micro [...]”(FALCÃO, 2010, p.124, grifo nosso).

Informações adicionais foram colhidas de matérias publicadas, específicas sobre essas empresas, objetivando efetuar a triangulação das fontes de dados, conforme indicado por Yin (2010), ao fazer referência à confiabilidade do estudo de caso.

Adotaram-se nomes fictícios, aqui denominados Special Steak e Sul Lunch & Dinner para que fosse mantida a confidencialidade das informações coletadas.

Informações referentes ao desempenho de negócios na área de serviços de alimentação foram colhidas na Associação Brasileira de Franchising (ABF) e foram úteis para a contextualização dos estudos realizados.

Foi elaborado um Protocolo de pesquisa para essa finalidade, que reunia, dentre outros aspectos, questões relacionadas às seguintes variáveis conforme Tabela 3:

Tópico	Variáveis	Referências
Motivadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciativa do gestor (ideia de expansão internacional partiu do gestor/empreendedor, para fortalecimento da marca). ▪ Convite (um empreendedor internacional interessou-se pelo negócio) ▪ Posicionamento no mercado nacional (motivação econômica: saturação local e consequente busca de mercados internacionais). ▪ Outros 	Dunning(1980); Johanson e Vahlne (1997,1990,2009);Barney (1991); Quinn (1998); Rocha e Almeida (2006)
Processo decisório	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos (fortalecimento da marca; ganho de know-how no mercado internacional; outros). ▪ Alternativas geradas (plano de expansão internacional preterido: países e modos de entrada alternativos descartados após análise). ▪ Critérios utilizados para exame de alternativas (maximização do valor esperado/outro). ▪ Esclarecimento de incertezas (apoio consultivo buscado para a internacionalização: entidades orientadoras do processo de internacionalização da empresa). ▪ Exame das decisões interligadas no tempo (análise do impacto cruzado/ Delphi/cenário/outro). 	Hammond, Keeney e Raiffa (1999); Bazerman (2004); Bradfield et al. (2005); Marques (2006); Vianna (2007); Choo (2007); Marques et al.(2009); Melo et al.(2012);

Quadro 3: Diretrizes gerais do protocolo de pesquisa

Fonte: Autores.

4 - Apresentação das redes de franquias

4.1. Special Steak

A rede de franquias Special Steak foi fundada em 2009, na cidade de São Paulo, por quatro sócios, e conta com 34 funcionários. Trata-se de um restaurante, que tem como prato único o *entrecôte*, um corte especial de carne. O molho é o grande diferencial do Special Steak em relação aos seus concorrentes diretos, conforme palavras textuais do entrevistado: “*nosso molho é único, especial, nosso diferencial, e por isso a receita é um segredo muito bem guardado*”. E, em matéria publicada na página de economia do *site* Terra (2012), há a informação de que esse molho é produzido com mais de vinte e um ingredientes e leva 36 horas em sua preparação.

A empresa à época da internacionalização tinha somente uma unidade franqueada no Brasil, mas em 2014 já conta com uma unidade própria nos Estados Unidos, na cidade de Miami (FL), em funcionamento desde o início de 2013 e um total de cinco unidades franqueadas no Brasil. Constam dos planos de internacionalização da rede, o estabelecimento de mais nove unidades nos EUA, bem como chegar ao México, Chile e Argentina (VELLUTO, 2013).

A proposta de internacionalização foi trazida para a empresa em 2012, pelo sócio majoritário, que apesar de participar e dirigir uma *holding* constituída por 13 redes de franquias situadas no Brasil nutria o desejo de estabelecer uma unidade nos EUA. Sendo o plano de internacionalização uma das estratégias prospectivas para a sua *holding*, o referido sócio optou por operacionalizar esta estratégia na Special Steak. Tal fato encontra respaldo em Jennings e Beaver (1997), que consideram a gestão da pequena empresa indissociável da personalidade e experiência do proprietário/empreendedor. E em Yu (2001), que vê o futuro da pequena empresa atrelado fortemente à visão do empreendedor (CÊRA; ESCRIVÃO, 2003, p.805).

Para a realização deste projeto contou-se com o apoio consultivo de profissionais (advogado, administrador e especialista em franquias) radicados nos EUA, tendo sido a elaboração do projeto designada ao gestor operacional, sócio minoritário da unidade brasileira, que se formou em Administração nos EUA, trabalhou durante dez anos em Miami, vivência que lhe propiciou fluência no idioma, conhecimentos sobre a cultura local, e desenvolvimento de *network*. A rede buscou, dessa forma, superar as limitações advindas da pouca experiência e conhecimentos do sócio majoritário na área internacional.

O macro cenário, analisado nas dimensões política, econômica e social, da região escolhida para estabelecer a unidade, após análise de eventos impactantes, mostrou-se favorável ao empreendimento. Foi escolhida a região de Brickell (Miami), que conta com escritórios de empresas, agências bancárias, comércio e residências de alto padrão. Além disso, a comunicação é facilitada porque a cidade abriga muitos latinos e turistas, principalmente do Brasil. Ademais, a cidade tem experimentado nos últimos anos notório crescimento e desenvolvimento, e havia indicadores (crescimento imobiliário, dentre outros citados pela empresa) de que essa seria também a tendência para os próximos anos.

O quadro de sócios, segundo o entrevistado, foi ampliado de quatro para sete, buscando incorporar investidores “oriundos de famílias de peso, para ajudar a diluir os altos custos, cerca de US\$ 1,3 milhão”.

4.2 Sul Lunch & Dinner

Sediada na cidade de São José, em Santa Catarina, foi fundada em 2002 e, atua no subsetor de alimentação Café & Cia. Iniciou sua rede de franquias em 2005, e em 2013 atingiu 12 unidades franqueadas no Brasil, dispersas por oito estados, e duas unidades em Angola, nos municípios de Luanda e Soyo, sendo estas últimas iniciadas em 2011 e 2012, respectivamente. Três são as marcas abrangidas pela *holding* à qual está vinculada a Sul Lunch & Dinner, e estas têm apresentado expressivo crescimento (SCOCIMARA, 2012). Além disso, conforme explicou o sócio-diretor, “*O mercado de Angola é um dos mais caros do mundo, e as margens operacionais são muito atraentes*”.

O processo de internacionalização ocorreu por indução de um interessado em estabelecer franquia em Angola. A decisão foi tomada pelos sócios, sem ampla discussão com profissionais internos ou externos à rede. Entretanto, a proposta de se ter uma unidade franqueada em Angola foi bem recebida pelo fato de haver a facilidade do idioma português e a possibilidade de se fazer novos negócios com outras três marcas da *holding*.

A unidade angolana foi estabelecida no curto prazo de 60 dias, contados a partir da tomada da decisão de internacionalizar. Por sua vez, a segunda unidade franqueada em Angola também é do franqueado por meio do qual se iniciou a internacionalização da rede. Além das franquias internacionais citadas, a rede conta com uma representação em Portugal e dois máster franqueados, um localizado em Angola e outro nos EUA. De acordo com o respondente,

“em Portugal atuamos através de um casal de ex-franqueados; são portugueses, ficaram no Brasil quatro anos e foram nossos franqueados por dois anos e meio, mas retornaram. A função deles é captar possíveis franqueados para Portugal e Espanha num primeiro momento. Nos Estados Unidos, a primeira unidade será em Orlando”.

Tanto a Europa como os EUA são mercados prospectivos para a rede, sendo esta a razão desse investimento.

5 - Análise dos resultados

A análise dos resultados dos dois estudos de casos focalizou a díade: motivação para a internacionalização e processo decisório seguido.

5.1. Special Steak

5.1.1. A Motivação e Processo Decisório para Internacionalização

O caso Special Steak, demonstrou que a motivação para internacionalizar partiu do sócio majoritário e que houve predileção pela expansão internacional em um mercado culturalmente próximo, especialmente por se fixar em local onde há uma grande concentração de público latino, o que vai ao encontro de outros estudos sobre internacionalização de redes de franquias brasileiras, que detectaram presença destacável de redes em mercados culturalmente próximos (MARQUES, 2006; MARQUES *et al.*, 2009; BORINI, ROCHA e SPEARS, 2012; MELO *et al.*, 2013), e da teoria clássica de internacionalização de empresas defendida pela Escola de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Tratando-se das metodologias para a tomada de decisão, merece destaque o fato de ter sido elaborado um plano estratégico de internacionalização, baseado na cuidadosa preparação de cenários, orientada pelo conhecimento de especialistas no mercado dos EUA (HONTON e HUSS, 1987; BRAUERS e WEBER, 1988; GODET,1993) e que envolveu o uso da matriz de impactos cruzados, conforme indicado por Gordon (1994).. Cabe ressaltar, entretanto, que as decisões tomadas para elaboração do plano, podem ter sofrido influência advinda do poder do sócio majoritário, pois foi permitido o debate aberto entre os sócios participantes, o que não se coaduna com o que é proposto no método Delphi. De modo geral, porém, observou-se o alinhamento parcial às diretrizes para tomada de decisões eficazes, propostas por Bazerman (2004), visto que não foram cogitados outros países para investimento além dos EUA (ou conforme o referido autor, não foram geradas alternativas nesse sentido).

Entretanto, cuidados para não recair em armadilhas psicológicas, como a da autoconfiança (a ideia lançada pelo sócio majoritário foi discutida em reunião, evitando-se desse modo depositar toda a confiança apenas nas estimativas do referido sócio) e prudência (as estimativas discutidas não foram respaldadas unicamente no pior cenário delineado), descritas por Hammond, Keeney e Raiffa (1999), foram observados.

Com relação ao risco percebido nessa iniciativa internacional, cabe notar, a diluição dos custos entre os sete investidores pode ter contribuído para sua redução, independentemente da tolerância ao risco individual.

Em síntese, o processo seguido por essa empresa, com base nas informações disponibilizadas, pode ser aproximado por meio das seguintes etapas:

- I. Motivação: desejo do sócio-majoritário
- II. Processo:
 - a) Problema: diversificação de mercados por meio da internacionalização
 - b) Objetivos: fortalecer a imagem da marca.
 - c) Geração de alternativas:
 - quanto ao país receptor da empresa, estado e cidade: foram considerados somente EUA, Flórida e Miami, respectivamente; em Miami foram cogitadas diferentes áreas para estabelecimento do restaurante;
 - quanto ao modo de entrada: apenas unidade própria (exigências legais e restrições interpostas pelo órgão regulador inviabilizavam a abertura de franquia);
 - d) Identificação de critérios para escolha do local onde instalar a unidade: similaridade (física e demográfica) com a área onde está situada a unidade de São Paulo, e crescimento potencial. A região de Brickell,(Miami) é bastante parecida com o bairro de São Paulo onde se encontra o **Special Steak**.
 - e) Esclarecimento de incertezas: designação do sócio-minoritário, com experiência em administração e vivência nos EUA, para busca de apoio consultivo junto a especialistas no contexto desse país e também do Brasil;
 - f) Exame das decisões interligadas no tempo: delineamento de macro cenários e análise de impactos sobre o negócio; discussões abertas no Conselho de

sócios para a tomada de decisões que fundamentaram o plano estratégico de internacionalização.

Diante do exposto, é possível considerar que a Special Stake seguiu processo na tomada de decisão, que se aproxima da proposta de Hammond, Keeney e Raiffa (1999) e Bazerman (2004), e se assemelha ao encontrado por Vianna e Almeida (2011), na internacionalização de grande empresa brasileira, que utilizou como modo de entrada o investimento direto no exterior.

5.2. Sul Lunch & Dinner

5.2.1. A Motivação e Processo Decisório para Internacionalização

A rede de franquias Sul Lunch & Dinner representa um caso de “internacionalização induzida”, fato que tem sido corriqueiramente observado em redes de franquias brasileiras, conforme apontado na pesquisa realizada recentemente por Aguiar, Consoni e Bernardes (2013). A motivação desse processo de internacionalização foi pautada por investidores interessados em adquirir e expandir franquias, não se tratando de um plano de internacionalização previamente traçado pelo franqueador.

Diante deste motivador e das informações fornecidas pelo sócio diretor, pode-se depreender que as metodologias de tomada de decisão descritas no tópico 2 não foram empregadas pelo franqueador. O problema de decisão parece não ter sido adequadamente enquadrado pelos sócios da rede, tal como proposto por Hammond, Keeney e Raiffa (1999) e Bazerman (2004), e sequer foram cogitados países alternativos para análise, ou mesmo outras modalidades de entrada da rede em Angola.

O fato de a decisão ter sido tomada pelos sócios, sem ampla discussão com profissionais internos ou externos à rede, oferece indícios de que os decisores possam ter incorrido na armadilha da confirmação de evidências, ou seja, basearam-se apenas nas informações que foram ao encontro de pontos de vista ou modelos mentais pessoais.

Em síntese, o processo seguido por essa empresa pode ser aproximado por meio das seguintes etapas:

- I. Motivação: indução por interessado em investir no negócio
- II. Processo:
 - a) Problema: diversificação de mercados por meio da internacionalização
 - b) Objetivos: realizar novos negócios, inclusive com outras marcas da holding)
 - c) Geração de alternativas
 - quanto ao país receptor da empresa e cidade: considerada apenas a opção Angola, e as cidades Luanda e Soyo, indicadas pelo interessado na franquia;
 - quanto ao modo de entrada: apenas a abertura de franquia;
 - d) Identificação de critérios para escolha do local onde instalar a unidade: não informado;

- e) Esclarecimento de incertezas: não foi buscado qualquer apoio consultivo; foram consideradas, prioritariamente, as informações oferecidas pelo interessado na franquia;
- f) Exame das decisões interligadas no tempo: não efetuado.

Em suma, foi um processo não planejado, não estruturado, baseado prioritariamente no exame das informações disponibilizadas pelo potencial investidor. É preciso reconhecer, entretanto, que a despeito do exposto, a rede apresentou em seus quase três anos de internacionalização, resultados econômico-financeiros considerados satisfatórios, que a motivaram a buscar novos países para a expansão internacional.

5.3. Comparativo dos casos analisados

A análise da tabela 4 possibilita considerar que o modo de entrada no exterior pode ser um fator que tenha conduzido proprietários/empreendedores a adotar processos diferenciados de tomada de decisão. Como o investimento direto no exterior, em princípio, traz em seu bojo, risco financeiro diretamente relacionado ao volume monetário aplicado em outro país, o interesse na tomada de decisões eficazes nesse contexto parece ser maior do que nas situações em que cabe ao franqueado a assunção desse risco. Evidentemente, outros riscos estão presentes na modalidade franquia, como o risco de imagem de marca, mas estes parecem ter ocupado posição secundária quando da decisão de internacionalizar.

Empresa	Motivação	Processo	Modo de entrada
Special Stake	Desejo do sócio-majoritário	Planejado, caracterizado pela busca de apoio consultivo e sequência de etapas que se aproximam daquelas apresentadas por Bazerman (2004) e Hammond. Keeney e Raiffa (1999) para a tomada de decisões eficazes	Investimento direto no exterior (unidade própria); país: EUA
Sul Lunch	Induzida por interessado no negócio	Não planejado; sem apoio consultivo; etapas não foram claramente identificadas	Franquia; país: Angola

Quadro 4: Processo decisório de internacionalização das Redes

Fonte: Autores

Considerações finais

Os resultados revelaram a adoção de dois processos decisórios distintos, sendo um deles reativo, induzido por interessado em obter uma franquia internacional e outro pró-ativo; nos dois casos estudados os processos diferenciaram-se substancialmente em termos de planejamento, busca de informações e etapas seguidas. Os modos de entrada escolhidos por estas redes foram diferentes: o estabelecimento de unidade própria e de unidade franqueada, e estes parecem ter condicionado o esforço despendido na busca por decisões eficazes, em função do nível de risco percebido pelo gestor/empreendedor.

Essas escolhas redundaram, posteriormente, nas dificuldades encontradas para a implementação da estratégia de internacionalização. Essas dificuldades relacionaram-se principalmente à mão de obra; à distância geográfica; às implicações na logística; ao gerenciamento da unidade; e à obtenção de matéria prima.

Com isso, este estudo *contribui* com a academia ao analisar um aspecto até então não averiguado academicamente, tratando-se dos processos decisórios para a internacionalização das redes de franquias brasileiras e suas marcas. É possível notar nos dois casos estudados, que se trata de um processo decisório guiado por proximidades culturais e relacionais entre os agentes envolvidos. Por seu turno, a contribuição gerencial reside em pontuar as necessidades de se ampliar as análises organizacionais e institucionais antes de se internacionalizar. A decisão de internacionalizar baseada somente em proximidades culturais e relacionais pode conter limitantes quando se pretende estabelecer planos de expansão de maior amplitude.

As *limitações* da pesquisa quanto ao processo de decisão para internacionalização, culminou com a seleção de alguns dos métodos para embasamento à tomada de decisão, não contemplando a análise de todos os métodos existentes para suporte à tomada de decisão existentes na literatura específica, o que pode limitar o entendimento das decisões tomadas pelos gestores das redes estudadas. Outras limitações a destacar: nem todas as informações solicitadas sobre o processo decisório foram obtidas; não foi explorado em profundidade o modelo mental dos decisores, embora tenha sido tratada no referencial teórico a sua influência nas decisões; e a teoria relativa às finanças comportamentais não foi tangenciada no estudo.

Conforme Yin (2010) uma limitação de pesquisa, trata-se do método de pesquisa empregado. Os casos analisados, embora não permitam que se faça generalizações dos resultados obtidos para outras redes, oferecem subsídios relevantes para a realização de pesquisas semelhantes envolvendo redes internacionalizadas; espera-se que a análise de resultados obtidos no amplo conjunto de casos estudados possa conduzir a generalizações.

Os *estudos sugeridos* podem oferecer maior entendimento quanto ao porquê da internacionalização por redes pequenas e que se encontram em amadurecimento no mercado doméstico. Questionamentos adicionais aos propostos nessa pesquisa podem ser feitos em novos estudos, como por exemplo: Seria de fato estratégico para um franqueador rumar para outros países antes de se consolidar no seu mercado de origem? O processo decisório é influenciado pelo modo de entrada pretendido no outro país? As estratégias de internacionalização formuladas a partir de decisões tomadas com base nos preceitos da teoria da decisão, comparativamente àquelas orientadas pela intuição do decisor, conduzem as redes de franquias a uma expansão com menores riscos financeiros e de marca?

Referências

- AGUIAR, H. S.; CONSONI, F.; BERNARDES, R.C. Franquias Brasileiras: estudo sobre motivações e estratégias da internacionalização conduzida. In: **VI Encontro de Estudos em Estratégia**. Anais... Bento Gonçalves, RS. 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2013/2013_3Es350.pdf> Acesso em: 5 ago. 2013.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of**

- Management**, v. 17, p. 99-120, 1991. DOI: 10.1177/014920639101700108.
- BAZERMAN, M. H. **Processo Decisório**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
 - BORINI, F.M.; ROCHA, T.V.; SPERS, E.E. Desafios para a internacionalização das franquias brasileiras: um survey com franquias internacionalizadas. In: MELO, P.L.R.; ANDREASSI, T. (Orgs.). **Franquias Brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
 - BORINI, F., SOUZA, M., BISKAMP, S., COELHO, F. e SADZINSKI, A. A influência dos traços da cultura brasileira no processo de internacionalização das franquias nacionais. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 10, n. 13, p. 313-338, jan./jun. 2013
 - BRADFIELD, R. et al. The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. **Futures**. v. 37, p. 795-812, 2005. Disponível em: < http://ac.els-cdn.com/S0016328705000042/1-s2.0-S0016328705000042-main.pdf?_tid=9b56b358-09b9-11e3-988e-00000aab0f6c&acdnat=1377018033_cdd3f3388aeaf8c44caff33e6747cf > Acesso em: 8 ago. 2010. DOI: 10.1016/j.futures.2005.01.003.
 - BRAUERS, J.; WEBER, M. A new method of scenario analysis for strategic planning. **Journal of Forecasting**, vol. 7, p. 31-47, 1988.
 - BUCHANAN, L.; O'CONNELL, A. A brief history of decision making. **Harvard Business Review**, January, 2006.
 - CHERMACK, T. J. Mental models in decision making and implications for human resource development. **Advances in Developing Human Resources**, v. 1, 2003. DOI: 10.1177/1523422303257373.
 - CÊRA, K.; ESCRIVÃO FILHO, E. Particularidades de gestão da pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 796-812.
 - CHOO, C. W. Social use of information in organizational groups (chapter 8). **Information management: setting the scene**. Oxford: Elsevier, 2007.
 - DUNNING, J. Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490593.
 - EISENHARDT, K. M. Building Theories From Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v.14, n. 4, p. 532-550, 1989. DOI: 10.2307/258557.
 - FALCÃO, P. P. H. L. **As relações de poder e os novos modelos de gestão nas pequenas empresas: entre o moderno e o tradicional**. Dissertação de Mestrado em psicologia; Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010.
 - FUSFELD, A. R.; FOSTER, R. N. The Delphi technique: Survey and comment: Essentials for corporate use. **Business Horizons**, v. 14, n. 3, p. 63-74, 1971.
 - GODET, M. **Manual de prospectiva estratégica**. Da antecipação à ação. Lisboa: D. Quixote, 1993.
 - GORDON, T.J. **Cross Impact Method**. Publication of United Nations Development Program's African Futures Project in collaboration with the United Nations University's Millennium Project Feasibility Study-Phase II, 1994. Disponível em:< <http://www.agri-peri.ir/AKHBAR/cd1/FORESIGHT%20METHODOLOGY%20%26%20FORECASTING/FORESIGHT%20METHODOLOGY/related%20articles/books/Future%20Research%20Methodology/10-cross.pdf>> Acesso em: 7 mai 2007.
 - HAMMOND, J.S.; KEENEY, R.L.; RAIFFA, H. **Decisões inteligentes**. Rio de Janeiro, Campus, 1999.
 - HONTON, E.J.; HUSS, W. R. Alternative methods for developing business scenarios. **Technological Forecasting and Social Change**, v.31, p. 219 -238, 1987.
 - JENNINGS, P.; BEAVER, G. The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective. **International Small Business Journal**, January 1997, vol. 15, no. 2, 63-75. DOI: 10.1177/0266242697152004.
 - JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p.1411 – 1431, 2009. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/197134746/13A67519EE5196EBA5C/1?accountid=14643>>. Acesso em: 30 mai 2010. DOI: 10.1057/jibs.2009.24
 - _____ The Mechanism of Internationalisation. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, 1990. DOI: 10.1108/02651339010137414.

- _____ The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 23-32, 1977. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/197407744/13A674B4CFD22376471/1?accountid=14643>> Acesso em: set 2006. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490676.
- KHAUAJA, D. M. R. **Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas**: estudo com franqueadoras brasileiras. 2009. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-25022010-102112/pt-br.php>>. Acesso em: 8 ago. 2012.
- MARQUES, D. S. P. **Internacionalização de franquias**: um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras no exterior. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-24012007-151727/pt-br.php>>. Acesso em: 10 nov. 2007
- MARQUES, D. S. P.; MERLO, E. M.; NAGANO, M. S. Uma análise sobre internacionalização de franquias brasileiras. **REAd: revista eletrônica de administração**. Porto Alegre. Edição 62, v. 15, n. 1, 2009. documento eletrônico (2009).
- MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T. Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: levantamento e análise do período 1998-2007. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**. v. 14, n. 2, p. 268-288, 2010.
- MELO, P.L.R.; ANDREASSI, T.; OLIVEIRA JR, M.M. Fusão e internacionalização de franquias no segmento de alimentação: o caso TrendFoods e China in Box. In: MELO, P.L.R.; ANDREASSI, T. **Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- MELO, P. L. R.; PARENTE, R. C.; OLIVEIRA JR., M. M.; BORINI, F. M. Internationalization of Franchises in Emerging Markets **In: 38th EIBA – European International Business Academy**, 2012, Brighton (ENG).
- MELO, P. L. R.; BORINI, F. M.; OLIVEIRA JR., M. M.; PARENTE, R. C. Internationalization Market of Brazilian Franchises **In: Academy of International Business Latin America**, 2013, Puebla (MEX).
- MENDELSON, M. **A essência do franchising**. São Paulo: Difusão de educação e cultura, 1994.
- QUINN, B. Towards a framework for the study of franchising as an operating mode for international retail companies. **The international Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 8, n. 4, p. 445-467, 1998. DOI: 10.1080/095939698342751.
- QUINN, B.; DOHERTY, A. Power and control in international retail franchising: evidence from theory and practice, **International Marketing Review**, v. 17, n. 4, p. 354-372, 2000. DOI: 10.1108/02651330010339897.
- RIALP, Alex; RIALP, Josep. Conceptual frameworks on SMEs' internationalization: past, present and future trends of research. **Reassessing the internationalization of the firm**, vol. 11, p.49 – 78, 2001.
- RIBEIRO, F.; MELO, P. O processo de internacionalização da rede de franquias “O Boticário” no mercado norte-americano. **Facef Pesquisa**, v. 10, n. 3, p. 299-308, 2007.
- ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operações em mercados internacionais. In: TANURE, B. ; DUARTE, R. G. (Org.), **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- RUSSO, J. E.; SCHOEMAKER, P.J.H. **Tomada de decisões**. Armadilhas. São Paulo: Saraiva, 1993.
- SANGHAVI, N. Internationalization of retail/serve business strategic oportunities and challenges. **International Conference on Global Business and Economic Development**. Bangkok, n.7, 2003.
- SCOCIMARA, F. **Visão empreendedora e ousada faz empresários criarem 3 redes de franquias que crescem 20% ao ano**, nov.2012. Disponível em: http://www.betheboss.com.br/franchise_intervIEWS_november_2012/visao-empreendedora-e-ousada-faz-empresarios-criarem-3-redes-de-franquias-que-crescem-20-porcento-ao-ano12.cfm Acesso em: fev 2013.
- TERRA. Economia no Terra. **Restaurante francês aposta em prato único e inicia expansão**, 31 out 2012. Disponível em: <http://economia.terra.com.br/restaurante-frances-aposta-em-prato-unico-e-inicia-expansao,6d682502d176b310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html> Acesso em: 05 fev2013.
- TONETTO, L.M.; KALIL, L. L.; MELO, W. V.; SCHNEIDER, D. G.; STEIN, L. M. O papel das heurísticas no julgamento e na tomada de

- decisão sob incerteza. **Estudos de Psicologia**, PUCAMP, v. 23, n. 2, p. 181-189, 2006.
- TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. **Science**, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974. DOI: 10.1126/science.185.4157.1124.
 - VELLUTO, L. **O mascate das franquias**. 3 fev 2013. Disponível em: http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/111001_O+MASCATE+DAS+FRANQUIAS. Acesso em: 12 fev 2013.
 - VIANNA, N.W.H. O planejamento estratégico e o contexto internacional. In: FIGUEIREDO, J.O. **Administração no contexto internacional**, São Paulo: Saraiva, 2007.
 - VIANNA, N.W.H.; ALMEIDA, S.R. A decisão de internacionalizar. **Internext** – Revista eletrônica de negócios internacionais da ESPM, v.6, n.2, jul/dez, 2011. Disponível em: www.spell.org.br/documentos/download/7979. Acesso em: 30 maio 2012.
 - WRIGHT, M.; WESTHEAD, P.; UCBASARAN, D. Internationalization of small and médium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: a critique and policy implications. **Regional Studies**. Vol. 41.7, October, 2007. Disponível em: <http://arafiki.edublogs.org/files/2011/08/Internationalization-of-Small-and-Medium-sized-2i7ecoy.pdf>
 - WYNNE, B. Uncertainty and environmental learning: reconceiving science and policy in the preventive paradigma. **Global Enviromental Change**, v. 2, n. 2, p. 111-127, 1992.
 - YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Ed. 4. Porto Alegre: Bookman, 2010.
 - YU, T. F. Toward a capabilities perspective of the small firm. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 3, p. 185-197, september, 2001. DOI: 10.1111/1468-2370.00063.

THE DECISION-MAKING IN THE INTERNATIONALIZATION OF BRAZILIAN FRANCHISING CHAINS

Abstract: This research aimed to understand how the decision making process regarding the internationalization of Brazilian franchise chains occurred. This work intended to learn the motivation for internationalization, and the methods used in decision-making. The results obtained from two franchise chains revealed the adoption of two different decision processes: one where the decision was induced by an interested party in obtaining the international franchise and the other by the franchisor. The entry modes chosen by these chains were distinct (establishment of a wholly owned unit and a franchised unit); these choices conditioned the following steps in the internationalization process.

Keywords: Franchising Chains; Internationalization; Decision-Making

Submetido em 09/10/2013

Aceito para publicação em 16/04/2014