



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIAIS E**  
**CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**KALLEM DIAS GOMES**

**DESAFIOS PARA ALINHAR AS DIFERENÇAS CULTURAIS ENTRE PAÍS DE**  
**ORIGEM E O PAÍS HOSPEDEIRO NA IMPLANTAÇÃO DE FRANQUIAS**  
**INTERNACIONAIS DA EMPRESA RE/MAX**

**FORTALEZA**

**2021**

KALLEM DIAS GOMES

DESAFIOS PARA ALINHAR AS DIFERENÇAS CULTURAIS ENTRE PAÍS DE  
ORIGEM E O PAÍS HOSPEDEIRO NA IMPLANTAÇÃO DE FRANQUIAS  
INTERNACIONAIS DA EMPRESA RE/MAX

Monografia apresentada no curso de  
Administração do Departamento de  
Administração, da Universidade Federal  
do Ceará, como requisito parcial para  
obtenção do Título de Bacharel em  
Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Márcia Zabdiele  
Moreira

FORTALEZA  
2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

G614d Gomes, Kallem Dias.

Desafios para alinhar as diferenças culturais entre país de origem e o país hospedeiro na implantação de franquias internacionais da Empresa RE/MAX / Kallem Dias Gomes. – 2021.  
40 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará,  
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração,  
Fortaleza, 2021.

Orientação: Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira.

1. Franquias (Brasil). 2. Internacionalismo . 3. Diversidade no local de trabalho . 4.  
Internacionalização de empresas. I. Título.

CDD 658

---

KALLEM DIAS GOMES

DESAFIOS PARA ALINHAR AS DIFERENÇAS CULTURAIS ENTRE PAÍS DE  
ORIGEM E O PAÍS HOSPEDEIRO NA IMPLANTAÇÃO DE FRANQUIAS  
INTERNACIONAIS DA EMPRESA RE/MAX

Monografia apresentada no curso de  
Administração do Departamento de  
Administração, da Universidade Federal  
do Ceará, como requisito parcial para  
obtenção do Título de Bacharel em  
Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Márcia Zabdiele  
Moreira

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Márcia Zabdiele Moreira (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

## RESUMO

No contexto atual, a estratégia de internacionalização de empresas vem evidenciando como fator importante o conhecimento e o alinhamento dos aspectos culturais dos países envolvidos neste processo. Diante disso essa pesquisa tem como objetivo geral identificar os desafios no alinhamento das diferenças culturais entre o país de origem e o país hospedeiro na implantação de negócios da empresa do grupo RE/MAX por meio de franchising internacional. A metodologia utilizada é de análise quantitativa, quanto aos fins se caracteriza como descritiva e exploratória e quanto aos meios, caracteriza-se como bibliográfica e estudo de caso, a coleta de dados foi realizada por meio de questionário com roteiro de perguntas estruturadas, para 41 franqueados da multinacional de franchising estudada. Os principais desafios observados no processo de implantação foram. Trazer capital humano para o negócio, reestruturar métodos de processos internos e modificar costume e tradições, sendo os três desafios ligados diretamente ou indiretamente aos aspectos culturais de cada país. Constatou-se também que as maiores discrepâncias culturais entre o país de origem Estados Unidos e o país hospedeiro Brasil são baseadas principalmente nos processos operacionais da franquias pois percebeu-se na pesquisa que os gestores, envolvidos no setor estratégico, são mais adeptos a cultura do país originário de sua franquia internacional.

**Palavras-chaves:** Internacionalização de empresas, *franchising* internacional, *franchising* imobiliário, distância cultural

## ABSTRACT

In the current context, the internationalization strategy of companies has highlighted the knowledge and alignment of the cultural aspects of the countries involved in this process as an important factor. Considering this, this research has the general objective of identifying the challenges in aligning cultural differences between the country of origin and the host country when implementing the business of the RE / MAX group company through an international franchise. The methodology used is for quantitative analysis, which in terms of ends is characterized as descriptive and exploratory and in terms of means, as bibliographic and case study. Data collection was carried out by questionnaire, with a structured question script for 41 franchisees of the studied franchising multinational. The main challenges observed in the implementation process were to bring human capital into the business; restructure internal process methods; modify costumes and traditions. The three challenges are directly or indirectly linked to the cultural aspects of each country. It was also found that the biggest cultural discrepancies between the country-of-origin United States and the host country Brazil are based mainly on the operational processes of the franchise, as it was noticed in the research that managers, involved in the strategic sector, are more adept at the culture of the country originating from its international franchise

**Keywords:** Internalization of companies, international franchising, real estate franchising, culture distance

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>3</b>
1.1 Problema da pesquisa .....	5
1.2 Objetivo geral.....	5
1.3 Objetivos específicos .....	5
1.4 Justificativa .....	6
<b>2 INFLUÊNCIA DA CULTURA DO PAÍS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS</b> .....	<b>8</b>
2.1 Conceito de internacionalização .....	8
2.2 Motivos para internacionalização .....	9
2.3 Estratégias de internacionalização.....	10
2.3.1 Exportação.....	11
<b>2.3.2 IDE (Investimento Direto)</b> .....	<b>11</b>
<b>2.3.3 Licenciamento</b> .....	<b>11</b>
<b>2.3.4 Alianças estratégicas</b> .....	<b>11</b>
<b>2.3.5 Joint venture</b> .....	<b>12</b>
<b>2.3.6. Franchising</b> .....	<b>12</b>
2.4 Distância cultural.....	12
2.5 Dimensões culturais de Hofstede.....	13
<b>2.5.1 Distância hierárquica ou distância de poder</b> .....	<b>14</b>
<b>2.5.2 Individualismo versus coletivismo</b> .....	<b>14</b>
<b>2.5.3 Masculinidade versus feminilidade</b> .....	<b>15</b>
<b>2.5.4 Aversão a incerteza</b> .....	<b>16</b>
<b>2.5.5 Orientação a longo prazo versus curto prazo</b> .....	<b>17</b>
<b>2.5.6 Indulgência versus restrição</b> .....	<b>17</b>
2.6 Cultura do país hospedeiro .....	18
2.7 Diferenças culturais Brasil x Estados unidos .....	20
<b>3 FRANQUIAS INTERNACIONAIS</b> .....	<b>22</b>
<b>3.1. FRANCHISING</b> .....	<b>22</b>
<b>3.1.1 Vantagens e desvantagens do sistema de franquias</b> .....	<b>23</b>
3.2 Internacionalizações de franquias .....	24
3.3 <i>Franchising</i> no setor imobiliário.....	25
<b>4 MÉTODO DA PESQUISA</b> .....	<b>25</b>
4.1 Natureza da pesquisa .....	25
4.2 Objetivos da pesquisa.....	26
4.3 Procedimentos da pesquisa .....	26
4.4 Coleta de Dados .....	27
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>28</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>36</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os gestores das organizações que antes atuavam em um escopo geográfico limitado pelas fronteiras locais e nacionais, agora tendem a buscar oportunidades em mercados transacionais, iniciando assim a estratégia de internacionalização (ALMEIDA et al., 2010).

A internacionalização é um fenômeno que assumiu nas últimas décadas um modelo fundamental nas estratégias das organizações. Para tanto, a internacionalização é vista como um futuro estratégico das empresas como uma forma de expandir sua atuação no mercado nacional e/ou internacional (COSTA et al., 2015). Nas empresas, a internacionalização pode ser vista como um desenvolvimento sincrônico em vários mercados, seja por aliança estratégica ou por condições particulares, possibilitando uma diminuição de obstáculos ocasionados pela distância territorial (SOUZA et al., 2013).

Neste contexto, as empresas que optam por se internacionalizar enfrentam diferentes desafios, e um destes é a distância cultural, determinada pelas diferenças culturais nas características do país de origem e do país de destino. Esse conceito vem ganhando destaque por ser tratar de uma variável importante para escolha da forma de entrada no mercado externo. Quando a diferença cultural entre dois países é acentuada, os custos da empresa que pretende se estabelecer em países culturalmente distantes, são consideravelmente maiores (FERREIRA, 2011).

A influência da história e da cultura de uma nação transpõe todos os aspectos da vida no país, como normas, valores, crenças e comportamentos de gerentes nas organizações. Visto que as características comportamentais que são influenciadas pelo país, moldam a estrutura e os processos de sua expansão territorial (BUENO; FREITAS, 2018).

No instante em que a empresa adentra em mercados internacionais, encara diversos fatores mundiais como economia, cultura e política, o que gera a busca por conhecimento em gestão intercultural e as diferenças culturais se torna relevante para uma gestão eficaz (OLBRZYMEK, 2012).

No Ambiente organizacional, mesmo com o processo de expansão para mercados externos e a homogeneização de discursos e modelos de gestão, continuam existindo as particularidades, as diferenças locais e o compartilhamento de crenças e valores comuns (CHEVRIER, 2009)

Para Ferreira (2011), as diferenças culturais se manifestam de várias formas, como crenças, valores e hábitos. Porém, uma das manifestações mais relevante são os valores. Considerando que cada sociedade tem suas próprias pautas sobre o que é aceitável ou não, e cada cultura tem seus procedimentos para controlar a violação de suas normas sociais. Logo, a organização que deseja expandir seus negócios de forma global, deve-se primeiro entender e aceitar a importância dos fatores culturais do país hospedeiro, e devem estabelecer estratégias para enfrentamento das possíveis adversidades culturais que encontrarão, uma vez que essas podem afetar diretamente no êxito ou fracasso do processo de internacionalização.

Uma das formas de internacionalização adotada pelas organizações, é o *franchising* internacional. Que se refere a uma forma de expandir seu mercado de atuação utilizando redes de franquias que obtém transferências de *know-how* comercial. As franquias internacionais trazem muitas vantagens, pois trata-se de uma forma de fornecer um determinado produto ou serviço já conceituado no mercado originário, além de ter um modelo de gestão preestabelecido como: as diretrizes e políticas da franquia, metodologia operacional, logísticas, financeira, dentre outras (GOAKIRA, 2020).

Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2018), no Brasil existem 214 redes de franquias estrangeiras operando no país, originárias de 30 países, o setor obteve um crescimento de 13% a 25% referente aos indicadores de 2018. Os Estados Unidos estão na liderança com 81 das marcas no Brasil, seguido por Portugal com 22 e Espanha, com 17.

Nesta pesquisa, será abordado o setor de *franchising* imobiliário, uma estratégia de negócio que tem como propósito um sistema de licença de uma empresa imobiliária. Nesse formato, o franqueado investe e trabalha na franquia imobiliária e paga parte do faturamento ao franqueador, no caso Royalties, em contrapartida, o franqueado tem acesso à tecnologia, treinamentos, direito do uso da marca e acompanhamento, na grande maioria dos casos.

### 1.1 Problema da pesquisa

Essa pesquisa parte do pressuposto que a inserção de uma organização em um mercado externo não deve ser compreendida apenas como uma simples transição de fronteiras geográficas, uma vez que o elemento cultural do país hospedeiro e do país de origem e suas possíveis implicações são de suma importância no processo de internacionalização. Sob a perspectiva da multinacional de *franchising* imobiliário RE/MAX, o problema deste trabalho concentra-se no seguinte questionamento:

Quais os desafios para alinhar as diferenças culturais entre o país de origem da empresa franqueadora internacional e o país hospedeiro na implantação de franquias internacionais da empresa RE/MAX.?

### 1.2 Objetivo geral

Identificar os desafios no alinhamento das diferenças culturais entre o país de origem e o país hospedeiro na implantação de negócios da empresa RE/MAX por meio de *franchising* internacional

### 1.3 Objetivos específicos

- Analisar a cultura dos Estados Unidos como país de origem da franqueadora internacional RE/MAX;
- Investigar a cultura do Brasil como país hospedeiro da franqueadora internacional RE/MAX
- Comparar a cultura do Brasil e dos Estados Unidos no processo de implantação de franquias internacionais da empresa RE/MAX
- Avaliar os desafios da empresa RE/MAX para se internacionalizar por meio de franquias internacionais.

## 1.4 Justificativa

Com a crescente Globalização, as nações desenvolvem laços de interdependência e interação entre elas, que apesar de suas particularidades trabalham simultaneamente para atingir os mesmos objetivos e interesses. A partir desse contexto, as organizações passam a perceber que as alianças estratégicas, parcerias e colaboração mútua, ditam o mercado mundial. Também facilitando interações, aumentando os lucros e proporcionando ganhos em um espaço globalizado onde tudo está em contínua adaptação, criação e inovação (MARIANO et al., 2014).

A literatura sobre internacionalização de empresas no Brasil é um tema datado apenas no início dos anos 90, período de intensificação da globalização. Por ser um fenômeno relativamente recente, o processo de internacionalização abre lacunas para realização de pesquisas e estudos que possibilitem melhor compreensão de fatores de riscos e de sucessos nesse processo (MELO, 2010).

Portanto, a internacionalização auxilia para o desenvolvimento econômico e tecnológico por empresas de diferentes portes e segmentos onde usufruem da inserção internacional como estratégia de expansão de seus negócios (BANDO, 2018).

Com a crescente internacionalização das empresas, impulsionou o fenômeno da globalização, ocasionando uma troca de informações entre multinacionais a se tornaram mais acessíveis tanto para o indivíduo físico, como principalmente para o jurídico (FINURAS, 2016).

Para Finuras (2016, p. 12), o conceito de Globalização é

É um processo de tendência para a mundialização da economia, dos negócios, dos mercados, dos gostos e de hábitos de consumo. Trata-se, portanto, de algo mais que a internacionalização, que de resto já existia enquanto fenômeno mult-doméstico, e é gerado pela progressiva ausência de barreiras e fronteiras, acelerado pelas tecnologias de informação, comunicação e transmissão de dados e imagens e promove uma interdependência cada vez maior entre as economias nacionais.

No caso desta pesquisa, a abordagem no setor de *franchising* imobiliário se deu ao fato da escassez de pesquisas sobre este nicho, principalmente referente a estratégia de franchising. Porém, paralelamente se vê no Brasil um crescimento expressivo deste modelo.

Segundo a ABF (2018), o mercado de franquias imobiliárias segue em franca expansão devido a um cenário otimista do setor imobiliário. As vantagens desse modelo de *franchising* estão ligadas ao baixo investimento inicial e ao retorno em curto prazo. O investimento não é muito alto e o retorno pode ocorrer, em média, entre seis a dezoito meses após o início da operação.

As franquias imobiliárias estão inseridas junto à ABF no segmento de casa e construção, no qual faturou R\$ 10,02 bilhões em 2018. O segmento teve um faturamento maior de que outros segmentos como o de comunicação, informática e eletrônicos, entretenimento e lazer, entre outros. O montante faturado representa um acréscimo de 8,6% se comparado ao ano de 2017. Segundo a ABF, o modelo de franquias no ramo imobiliário faz bastante sucesso e funciona muito bem, como é o caso dos Estados Unidos, em que 89% das imobiliárias são franquias. Aqui no Brasil são mais de 50 marcas de franquias com mais de 1.300 unidades espalhadas pelo nosso território.

Em suma, com base nas lacunas literárias referente ao tema proposto, esta pesquisa visa entender de que modo a cultura nacional influencia na internacionalização das organizações. Realizando um estudo de caso em uma empresa americana com franquias instaladas no Brasil, verificando assim o impacto da cultura no modelo de negócio internacionalizado.

Para as organizações, o trabalho é considerável, visto que pode auxiliá-las a lidar com mais efetividade nos mercados que estão inseridas e para internacionalização em novos mercados compreendendo como gerir os aspectos culturais de forma eficiente.

## 2 INFLUÊNCIA DA CULTURA DO PAÍS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

### 2.1 Conceito de internacionalização

A internacionalização se caracteriza em uma abordagem estratégica onde as empresas diversificam seus mercados, adquirem novos conhecimentos tecnológicos, bem como impõem maior qualificação aos seus produtos ou serviços. A junção desses fatores significa uma vantagem competitiva para as organizações. (GUIMARÃES; AZAMBUJA, 2018).

Conforme Zilli; Vieira; Heinzen (2015), a internacionalização está relacionada a participação ativa das empresas no mercado externo, sendo um caminho natural para mantê-las competitivas, e sua presença em mercados internacionais faz com que as empresas adotem critérios políticos e culturais do país hospedeiro.

Guimarães; Azambuja (2018), pontuam que no passado, a internacionalização era mais limitada a grandes organizações. Porém na atualidade, micro, pequenas e médias empresas integram-se crescentemente no mercado global, tanto por meio de intercâmbio comercial, mas com parcerias, serviços e criação de franquias.

Para Costa *et al.* (2017),

A internacionalização é um fenômeno emergente, que assume nas últimas décadas um caráter basilar nas estratégias organizacionais. Dito de outro modo, a internacionalização não é mais vista como um processo secundário vislumbrado em um futuro estratégico das empresas e sim como um pressuposto da natureza estratégica das empresas globais com atuação no mercado nacional e/ou internacional.

Cintra; Mourão (2005), definem a internacionalização de empresas como uma concepção do planejamento estratégico, para que uma empresa comece a operar em países diferentes daquele no qual está originalmente instalada, envolvendo necessariamente a movimentação de fatores de produção e serviços. Para o autor, a internacionalização não pode ser vista como algo temporário ou voltado para superação de obstáculo conjuntural, ao contrário, trata-se de um fenômeno de natureza estrutural.

## 2.2 Motivos para internacionalização

Após as empresas desenvolverem e tornarem seus negócios bem-sucedidos no mercado nacional, passam a enxergar o processo de internacionalização como uma estratégia de conquista de novos mercados. Esse modelo teve uma crescente com o surgimento da globalização e se firmou a partir dos anos de 1990 (SEBRAE, 2020).

Palácios; Sousa (2004), subdividem a motivação das empresas de se internacionalizar em duas categorias sendo essas: motivações proativas e reativas;

As motivações proativas são as consideradas de dentro para fora, geralmente as empresas com sucesso internacional escolhem esse tipo de motivação. Exemplos de motivações proativas são vantagem tecnológica, produto único, benefícios fiscais e a economia de escala. Já as motivações reativas, referem-se em mudanças no ambiente que forçam as empresas a se adaptarem. Exemplos desse tipo de motivação são, excesso de produção, pressões competitivas, excesso de capacidade instalada, proximidade de clientes e mercado, e mercado interno saturado. Estas motivações são mais comuns em micro, pequenas e médias empresas, em oposição às multinacionais que atuam mais ativamente (GALINDO, 2012).

Conforme Mariotto (2007), observa-se uma crescente tendência de internacionalização de empresas e para o autor, isso ocorre por diversas razões, algumas delas sendo apontadas a seguir.

- **Busca de novos mercados** – Quando a empresa deseja aumentar suas vendas e percebe que o mercado doméstico não consegue mais absorver seus produtos/serviços.
- **Busca de recursos no mercado estrangeiro** – Está associando quando as organizações decidem se internacionalizar com o intuito de ter acesso a um recurso inexistente ou oneroso em seu mercado interno. Como o caso da China, onde recebe empresas de todo os continentes, atraídas pela mão-de-obra barata.

- **Busca de conhecimentos especializados** – Refere-se a empresas que se instalam no mercado externo com interesse nas habilidades técnicas e completivas daquele nicho/mercado.
- **Busca de redução de risco** – Nesse caso, as organizações buscam sua diversificação geográfica, a fim de diminuir a variação dos resultados devido à sua atuação em mercados com dinâmicas diferentes.
- **Políticas governamentais** – As políticas governamentais de um país de origem e de um país hospedeiro, podem se tornar motivo para internacionalização das empresas. No mercado doméstico, o país pode adotar políticas de incentivo à exportação, incentivando assim a expansão internacional. Já no país hospedeiro, especialmente no caso de investimento direto estrangeiro (IED), uma estabilidade institucional do país, diminui a vulnerabilidade de movimentação de capitais da empresa, sendo uma importante consideração apontada pelas organizações que avaliam a opção de investir no mercado externo.
- **Manobra competitiva no âmbito global** – Acontece quando uma organização tem uma competitividade com outra empresa, em vários países. Uma vez que essa rival adentre em um novo território externo, essa empresa se vê obrigada a acompanhar a entrada dela.

### 2.3 Estratégias de internacionalização

Uma estratégia de internacionalização, refere-se a escolha do modo de entrada no mercado externo, onde são ponderados os recursos disponíveis, e o nível de complexidade das operações internacionais (SHARMA; ERRAMILLI,2004)

Segundo Cintra; Mourão (2005, p. 3), “Existem várias formas de estruturar uma estratégia de internacionalização, sendo que sua adequação depende de um conjunto de fatores que permeiam a cultura empresarial, as condições materiais e as condições sociopolíticas.

Para uma empresa se internacionalizar, é necessária uma estratégia do modo de entrada no mercado externo. A revisão da literatura permite referir-se de um modo geral, sendo: 1) Exportação, 2) Investimento Direto (IDE) e 3) Modo contratual: podendo ser licenciamento, alianças estratégicas, *Joint Ventures* e

*Franchising*. Em seguida apresenta-se de forma resumida cada um desses modos.

### **2.3.1 Exportação**

A exportação representa a forma mais utilizada e mais simples optada pelas empresas que desejam iniciar o processo de inserção no mercado externo, podendo ocorrer de duas formas; exportação direta quando a exportação é realizada pela própria empresa, permitindo que ela tenha um maior conhecimento do mercado externo. E a forma indireta, onde a exportação é realizada por meio de intermediárias inseridas no próprio país do fabricante, a vantagem desse modo é que detém poucos riscos para empresa exportadora (RODRIGUES, 2007)

### **2.3.2 IDE (Investimento Direto)**

O investimento direto refere-se ao modo de entrada com maior risco e maior compromisso de recursos, tendo uma aplicação financeira direta no mercado do país alvo. Podendo ser por meio de fusão ou aquisição; quando existe a compra de uma empresa já estabelecida no mercado alvo proporcionando um ingresso rápido no mercado externo. E aquisição quando se instala uma subsidiária no país alvo (PEREIRA; PINTO, 2017).

### **2.3.3 Licenciamento**

A estratégia de entrada pelo modo de licenciamento, ocorre quando existe um contrato ou acordo de licenciamento com um ou mais parceiros locais. Transferindo para a empresa do país de destino, o direito para fabricação de bens e produtos, utilização da marca, uso de patentes e segredos comerciais, tecnologia de processos produtivos, etc. Assim, a empresa tem acesso ao mercado externo com baixo custo (ALMEIDA, 2016).

### **2.3.4 Alianças estratégicas**

Segundo Hill (2014) as alianças estratégicas consistem em acordos entre organizações de diferentes países, onde decidem partilhar custos, vantagens e riscos nos mercados externos.

### **2.3.5 Joint venture**

As *joint venture* ocorre quando duas ou mais empresas optam em criar uma empresa, economicamente e juridicamente independente em outro mercado externo, partilhando os custos, lucros, riscos e controlos sobre o negócio. Podendo ser também na aquisição parcial de uma sociedade já existente no país alvo (ALMEIDA, 2016).

### **2.3.6. Franchising**

Para Cateora et al. (2011), a *franchising* é uma forma mais abrangente do licenciamento no qual além do franqueador transferir o direito do uso da marca tecnologia e *know how*, também apoia o franqueado no *marketing*, organização e na gestão geral da empresa. O autor ainda completa que, este tipo de contrato tem como objetivo a transmissão de conhecimentos, práticas e uso da marca, em que o dono da marca, o franqueador, recebe uma renda ou franquia (proporcional ao desenvolvimento quantitativo do negócio) do franqueado que, por sua vez, realiza os investimentos necessários à consecução do empreendimento.

## **2.4 Distância cultural**

A distância cultural utiliza os valores culturais como método para avaliar a distância entre países, sendo que as diferenças nesse nível, influenciam direta e indiretamente a atividade da empresa no cenário internacional (VITORINO, 2018).

Minervini (1991, *apud* FERREIRA 2011, p. 4) explana que as seguintes variáveis devem ser consideradas nas relações internacionais,

tempo, espaço, protocolo, etiqueta, idade, sexo, religião, história, educação, saudação, higiene, dar presentes, hospitalidade, piadas, superstição, política, linguagem corporal, idioma, valores, atitudes, leis, organização social, adorno do corpo, folclore, tabu em relação a alimentos, música propriedade, status e cor.

As empresas costumam optar por países cuja distância cultural em relação ao país de origem seja reduzida, facilitando a entrada no mercado externo (ALMEIDA, 2016).

Loustarinen (1979), define distância cultural com o conceito que cria, por um lado, uma necessidade de conhecimento e, por outro, certas barreiras ao fluxo de conhecimento, e de outros tipos, entre o país de origem e o país de destino.

Já, Lee (1998), apresenta o conceito de distância sociocultural do comerciante entre o país de origem e de destino, em termos de idioma, práticas de negócios, sistemas legal e político e da infraestrutura de *marketing*.

Sousa; Bradley (2006 *apud* FIGUEIREDO, 2008, p. 52), conceituaram a distância cultural como “o grau no qual os valores culturais em um país são diferentes daqueles em um outro país”.

Os autores ainda acreditavam que a distância cultural ou indicadores de desenvolvimento econômico encontrado em índices, não medem adequadamente a distância psíquica. Para construir a medida, os autores utilizaram a percepção de empresários sobre as diferenças entre mercados em relação as seguintes características; poder de compra, estilo de vida, valores culturais, língua, tradições e atitudes, estilo de vida, preferência dos consumidores, nível de alfabetização, crenças e educação. Para os autores, quanto maior a distância psíquica, menor será a agressividade na estratégia de entrada. (SOUSA; BRANDLEY 2006)

## 2.5 Dimensões culturais de Hofstede

Hofstede, um antropólogo e administrador de empresas é considerado um dos maiores pensadores acerca da cultura nacional e cultura organizacional. O autor exprime a influência da cultura no campo da gestão, ele define cultura como “uma programação mental coletiva que diferencia determinado grupo de outros”. Hofstede pontua que a cultura não é herdada, e sim construída e moldada desde o início da vida do indivíduo (OLBRZYMEK, 2012).

Hofstede (2001), realizou uma pesquisa empírica na empresa IBM e suas subsidiárias ao redor do mundo, onde envolveu mais de 50 países e 116.000 questionários respondidos. O intuito era estudar a influência da cultura de cada país sobre os processos adotados em cada unidade. A análise estatística da pesquisa identificou a existência de problemas comuns, porém com soluções

diferentes. E que as diferenças culturais influenciam na gestão de cada filial.

Neste estudo, Hofstede conseguiu associar as dimensões culturais com indicadores numéricos, que promovem comparações culturais entre nações. Para tanto, o autor caracteriza cultura através de seis dimensões:

- a) Distância hierárquica ou distância de poder;
- b) Individualismo *versus* coletivismo;
- c) Masculinidade *versus* feminilidade;
- d) Aversão a incerteza;
- e) Orientação a longo prazo;
- f) Indulgência.

### **2.5.1 Distância hierárquica ou distância de poder**

Essa dimensão refere-se a crença das pessoas no poder e na sua distribuição desigual e aceitação dessa distribuição. Pode ser definida como “a medida do grau de aceitação por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, numa repartição desigual de poder” (HOFSTEDE, 2003, p. 42). Ela reflete a forma de gerir as desigualdades entre homens. O autor também relaciona os valores culturais encontrados em ambientes corporativos, onde se classifica pelo grau de diferença de poder entre os superiores e subordinados, avaliado pelo ponto de vista do subordinado. Expressando o contexto que “até que ponto os membros menos poderosos das instituições e organizações de um país esperam e aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual” (CASAGRANDE, 2009, p.31).

### **2.5.2 Individualismo *versus* coletivismo**

A dimensão cultural de individualismo *versus* coletivismo reflete como o indivíduo se considera dentro de um grupo. Onde pode-se se sentir mais como parte do coletivo ou se pensa primeiramente em si mesmo (HOFSTEDE,2001).

Para Sobral (2018, p. 25),

O ser humano é um ser social, ou seja, ele sempre se envolve com outros indivíduos da mesma espécie formando grupos de convivência. Alguns grupos são mais unidos, onde cada membro depende bastante dos outros, e outros são compostos de indivíduos mais autônomos e independentes

O conceito desta dimensão é bastante útil para explanação de como a influência cultural implica na dinâmica em locais de trabalho.

Para Santana; Mendes; Mariano (2014), “Se reflete na autoimagem das pessoas definidas como o “eu” e o “nós”.

Já no ambiente de trabalho, segundo Hofstede (2003), culturas com predominância individualista o empregado busca alcançar primeiramente resultados individuais sendo considerados discretos e autossuficientes. Já na cultura coletivista o indivíduo atua de acordo com as necessidades do grupo mesmo que não coincidam com seus interesses pessoais.

Para Casagrande (2009), referente a motivação em sociedades individualistas, a competição dentro das organizações pode ser estimulada de várias formas como *rankings* e bônus, por exemplo, e pontua que seja importante uma gestão individual em que cada incentivo seja relacionado ao desempenho individual. Já no campo coletivista, incentivos e *rankings* podem surtir um efeito contrário causando até desmotivação e atritos dos grupos de trabalho.

Segundo Hofstede (2003), países com maior valor econômico são considerados mais individualistas, pois dão importância ao tempo pessoal, liberdade e desafio individual, enquanto com países de menor valor econômico consideramos como coletivista, pois valoriza as condições do ambiente de trabalho e a harmonia.

### **2.5.3 Masculinidade versus feminilidade**

Historicamente, o que se enxerga é que existe uma separação patriarcal entres os sexos masculino e feminino. Porém, durante o passar dos anos perdura uma crescente mudança histórica, onde as mulheres estão galgando espaços, melhores condições e igualdade. Isso se dá em decorrência de mais envolvimento e lutas sociais, como exemplo o movimento feminista. Mesmo com todas as conquistas e evolução histórica, ainda se percebe um alto desnível entre os sexos, e elevados índices de machismo na sociedade e dentro das

organizações (SOBRAL, 2018).

Para Hofstede (2003), a dimensão cultural masculinidade *versus* feminilidade, não atribui o sentido absoluto biológico, e sim no sentido relativo, logo que uma mulher pode se comportar de maneira masculina, e um homem pode se comportar de maneira feminina. A dimensão visa os comportamentos históricos norteados para o homem ou para a mulher. Para o autor, independente de sociedades modernas ou tradicionais, existem características marcantes que refletem o comportamento esperado para homens e para mulheres.

Na concepção de Santana, Mendes; Mariano (2014, p.4), essas características são

O lado da masculinidade representa uma predominância na sociedade pelos valores acenados historicamente aos homens como agressividade, ambição, desejo de poder, entre outros. A feminilidade é uma preferência para a cooperação, modéstia, cuidar dos mais frágeis e qualidade de vida.

Hofstede (2003), pontua que a cultura feminina exprime a expressão de “trabalhar para viver”, visto que se observa mais satisfação, solidariedade e modéstia, ligada ajuda mútua e mais contatos sociais. Já a cultura masculina, associa a expressão oposta “viver para trabalhar” onde visa primordialmente objetivos de carreira, não necessariamente gostando da função exercida profissionalmente.

#### **2.5.4 Aversão a incerteza**

Essa dimensão exprime o grau de quanto os indivíduos de uma sociedade se sentem desconfortáveis diante de incertezas, ou, seja mede o grau de inquietude em relação a situações desconhecidas. Os sentimentos de incertezas divergem de uma sociedade para outra, o que pode parecer incoerente em determinado âmbito social, pode fazer total sentido em outro. Isso é devido pela maneira como é enfrentado o sentimento de incerteza visto que este exprime a herança cultural e é propagado pelas instituições de base como família, Estado e escola (CASAGRANDE, 2009).

Ao contrário do medo e do risco, a aversão a incerteza é uma falta de paz, de espírito e inquietude. Para contornar a imprevisibilidade, as sociedades desenvolveram maneiras que pretendem minimizar essa sensação como: leis,

tecnologias e religião. O estudo de Hofstede (2003), apontou que países com alto índice de controle a incerteza, tendem a estruturar as organizações e as relações sociais de uma maneira que as ações se tornem as mais previsíveis possíveis, tentando assim controlar a imprevisibilidade do futuro da melhor forma.

As organizações com alto grau a incerteza, tendem a criar e a estruturar de forma a minimizar o acaso e a subjetividade. Com isso, criam-se regras, normas, circulares, regulamentos e processos altamente rígidos, a fim de controlar todas as ações da empresa (CASAGRANDE, 2014). Já organizações com grau baixo de aversão a incerteza, inclinam-se a serem mais flexíveis, deixando as pessoas mais livres e com autonomia em suas ações (SOBRAL, 2018).

### **2.5.5 Orientação a longo prazo *versus* curto prazo**

Essa dimensão, reflete o nível de aceitação dos indivíduos de uma organização referente ao tempo de recompensa das necessidades emocionais, materiais e sociais (HOFSTEDE, 2001). Para sociedades com maior grau de orientação a longo prazo, significa que estas possuem maior adaptação a novas situações, e as pessoas acreditam na verdade do contexto da situação e do tempo. E sociedades com orientação a curto prazo, apresentam uma forte preocupação na verdade absoluta e grande respeito as tradições (SANTANA; MENDES; MARIANO, 2014).

### **2.5.6 Indulgência *versus* restrição**

Em 2010, Hofstede e Minkov incluíram a 6ª dimensão cultural: Indulgência *versus* restrição no livro “Culturas e Organização, Software da mente” (NETO, 2017).

Para Yan (2015), esta dimensão está relacionada a liberdade e prazer de viver, onde mensura a liberdade do indivíduo em aproveitar a vida, ao contrário de se limitar ou se restringir socialmente.

Conforme Ng; Lim (2018, p.35),

Essa dimensão mede a ênfase que as sociedades atribuem a gratificação relativamente livre dos desejos. Sociedades indulgentes valorizam os impulsos humanos de aproveitar a vida e se divertir, ao passo que as sociedades restritivas suprimem a satisfação das necessidades e regulam o comportamento por meio de normas e proibições sociais.

Em países com alto grau de indulgência, os indivíduos buscam a felicidade e o prazer, tendem a viver a vida com prazer e alegria, são otimistas, valorizam o ócio e o lazer. Já a sociedade com baixo índice de indulgência, são mais conservadoras, valorizam e priorizam o foco no trabalho (LUCIANO, 2018).

Yan (2015), aborda esta dimensão com um exemplo prático de que indivíduos de países do norte da Europa preferem continuar o trabalho, a pausar para o almoço, tipicamente preferem uma refeição rápida. Ao contrário dos países do sul da Europa que valorizam o horário de almoço, descansando se possível.

## 2.6 Cultura do país hospedeiro

A cultura nacional se configura na conjuntura de características presentes em diferentes lugares do mundo. Cada povo possui sua singularidade própria como costumes, religiões, modo de pensar e agir. A cultura nacional também está inserida nas organizações, onde a característica de cada nação configura a cultura organizacional da empresa (OLBRZYMEK, 2012).

Conforme Hall (2006, p.48),

As identidades nacionais não são coisas com as quais nós nascemos, mas são formadas e transformadas; no interior da representação. Nós só sabemos que significa ser "inglês" devido ao modo como a "inglesidade" (Englishness) veio a ser representada - como um conjunto de significados -pela cultura nacional inglesa. Segue-se que a nação não é apenas uma entidade política, mas algo que produz sentidos um sistema de representação cultural. As pessoas não são apenas cidadãos legais de uma nação; elas participam da ideia da nação tal como representada em sua cultura nacional.

Para Bueno (2010), à medida que compartilhamos com indivíduos de outras culturas é que se percebe sua individualidade, e começamos a apreciar as diferenças. O autor ainda complementa que,

A influência da história, a infraestrutura e a cultura de uma nação permeiam todos os aspectos da vida no país, incluindo as normas, valores e comportamentos dos gerentes nas organizações nacionais. As características comportamentais que são influenciadas pelo país tornam-se parte arraigada do "modo de ser" de cada organização e moldam a estrutura e os processos de sua extensão internacional (BUENO, 2010, p.28).

Devido ao grande território brasileiro, é possível enxergar diversos traços culturais latentes, configurando um país multicultural, porém, ainda sim existem similaridades em valores, crenças e costumes, principalmente por influências regionais, formando assim uma pluralidade (SOUSA et al, 2009).

Os traços da cultura brasileira incorporam uma miscigenação de raças, com a junção de portugueses, índios e o negros. Completando assim o chamado “triângulo racial” (FREITAS,1996).

Motta (1996), completa que o pilar da cultura brasileira é o engenho, casa grande e senzala, onde o senhor do engenho administrava suas terras, escravos e até mesmo a família, criando uma distância social. Essa distância social prevalecente da época, é que norteia a explicação para continuidade da disparidade social atual.

Para se firmar, a identidade nacional brasileira identifica-se com uma certa dificuldade, pois o Estado foi tardiamente formado e consolidado, colonizado em diferentes etapas e contextos e ainda pode ser alterado, devido as complicadas relações no cenário político internacional (PEREIRA FILHO, 2006).

Para Hall (2006, p. 69), existem três possíveis consequências da globalização, alterando os aspectos das identidades culturais nacionais atualmente, considera-se estas:

- a) As identidades nacionais estão se desintegrando, como resultado do crescimento da humanização cultural e do “pós-moderno global”;
- b) As identidades nacionais e outras identidades “locais” ou particularistas estão sendo reforçadas pela resistência à globalização;
- c) As identidades nacionais estão em declínio, mas novas identidades - híbridas- estão tomando seu lugar.

Portanto, diante dessas consequências explanadas por Hall (2006), denota-se que as culturas estão se modificando, se reformulando crescentemente, e um dos fatores determinantes é a globalização mundial.

De fato, como se identifica um “brasileiro” do ponto de vista contrário, de um estrangeiro? Como grupo de brasileiros de diferentes regiões existentes no país se reconhecem como “brasileiro”? Para responder a essas questões, pode-se mencionar alguns fatores únicos, como a língua e a escrita, apesar dos sotaques

regionais, ela se torna relativamente única, já algumas comidas que se tornaram nacionais, festas, comportamentos e “gostos”, sentimentos e expressões se configuram o “jeito” brasileiro de ser (PEREIRA FILHO, 2006).

Segundo Holanda (1995), na origem da cultura brasileira estão impressas duas características principais: o personalismo e a cordialidade. O personalismo é a herança mais determinante no sentido de impossibilitar acordos que se privilegia a coletividade. Referente a “cordialidade” brasileira, para Holanda (1995), esta não pode ser confundida por traços de civilidade comuns ou reverência de outros povos, pois o “homem cordial brasileiro” apresenta os seguintes caracteres:

[...] lhaneza no trato, a hospitalidade, a generosidade, virtudes tão gabadas por estrangeiros que nos visitam, representam, com efeito, um traço definido do caráter brasileiro, na medida, ao menos, em que permanece ativa e fecunda a influência ancestral dos padrões de convívio humano, informados no meio rural e patriarcal. Seria engano supor que essas virtudes possam significar ‘boas maneiras’, civilidade. São antes de tudo expressões legítimas de um fundo emotivo extremamente rico e transbordante (HOLANDA, 1995, p. 147)

Portanto, para o autor, pode-se traduzir a cultura brasileira como constituída por traços personalistas, cordiais, e ao mesmo tempo multifacetado pela ampla conjuntura territorial, onde todas essas características traduzem uma forte herança do passado colonizador rural e local.

## 2.7 Diferenças culturais Brasil x Estados unidos

Na referida pesquisa, o país originário da organização ao qual é tratado, é o país Estados Unidos e sua internacionalização, e o país hospedeiro é o Brasil.

Considerando que, Brasil e Estados Unidos são países muito diferentes, porém com alguns fatores em comum, como o fato de serem sociedades do Novo Mundo, situados nas Américas, ambos foram colonizados por europeus, foram sociedades escravagistas durante muitos séculos, e a economia era dependente desse modo de produção. Após a abolição da escravidão, ambos os países recebiam grandes quantidades de imigrantes e transcorriam por processos de industrialização e construção de nações (OLIVEN, 2016).

Miranda et al. (2000), relata que, nos Estados Unidos a relação do indivíduo com a sociedade e os padrões de comportamento, predomina-se a liberdade do

indivíduo. Já no Brasil, predomina o paternalismo, onde população enxerga governo como responsável de todos os problemas.

Para Silva (2013, p. 112), os americanos são,

profundamente puritanos, valorizam a igualdade de condições; a democracia; a liberdade e o laissez-faire; o respeito às leis; a soberania popular; a associação e a regulação; o intelecto, o conhecimento e a educação; o individualismo; o populismo; e a liberdade de imprensa. Tiveram sempre a língua inglesa como principal linguagem, um orgulho de raça e a separação racial, tendo se desenvolvido ligados à municipalidade.

Segundo Reino (2010), a cultura americana é instigante, dinâmica, e gera frutos de interesse mundial. Com isso, conclui-se que uma cultura não pode ser imputada a outra, pois é necessário um grau de aceitação da cultura receptora, porém uma parte da influência cultural acontece naturalmente (REINO, 2010).

Sobre a cultura Brasileira, esta é assinalada pelas origens rurais, por hábitos tradicionais herdados pela burguesia, pela crença na prosperidade fácil, pela cordialidade, valorização do irracional em distintas relações, e pelo patriarcalismo e patrimonialismo (SILVA, 2013).

Miranda et al. (2010), pontua que nos Estados Unidos, é aquilo que produz, o nível de ação que importa é o racional, diferentemente do Brasil, onde a pessoa vale o que ela é, sendo parte de família, grupo político e/ou conhecimentos, e ser esperto é um valor social de suma importância. Um dos exemplos mais evidentes, se comparado a cultura nos negócios, é sobre o tema de amizades. Incorporar negócios com relações interpessoais é comum em países da América Latina.

Enquanto nos Estados Unidos privilegiam o contrato, centralizando a regra escrita. Outra característica divergente é que os brasileiros em sua grande maioria, costumam ter uma visão negativa da competição, ao contrário dos norte-americanos (FELDMANN, 2010).

### 3 FRANQUIAS INTERNACIONAIS

#### 3.1. *Franchising*

Pode-se dizer que o surgimento da *franchising* no modelo mais próximo do visto atualmente, teve início nos Estados Unidos em 1860, quando a empresa *Singer*, de máquinas de costuras, montou uma rede de representantes para comercialização dos seus produtos, começando algo novo para a época, até então. Permitindo que a empresa passasse a ser reconhecida em quase todo território americano. Após a essa experiência bem sucedida, outras empresas americanas adotaram o sistema como a Coca Cola, e a fábrica de automóveis GM (SEBRAE, 2020).

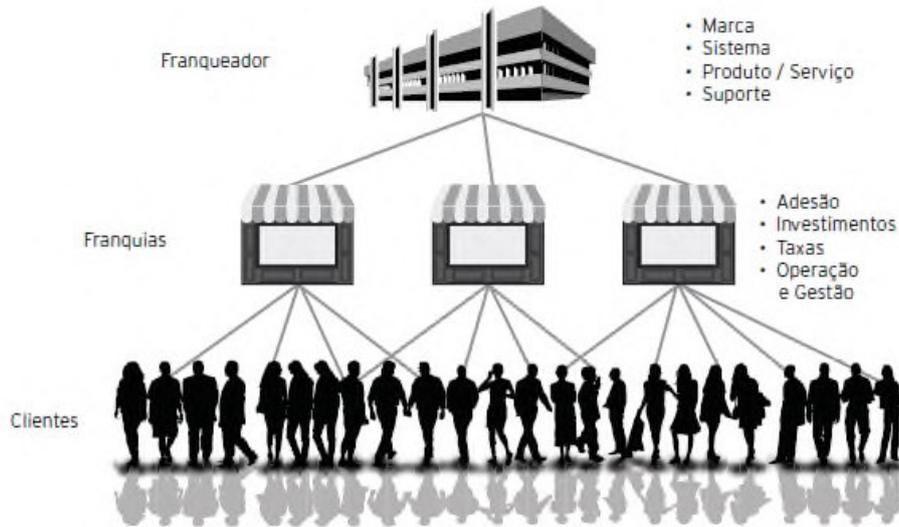
Algumas décadas depois, o *franchising* é impulsionado com o surgimento de uma das maiores representantes mundiais desse sistema; a rede de lanchonetes *Mc Donald's*, ao qual ainda hoje é uma das maiores redes de franquias em unidades e faturamento (SILVA, 2008).

A Lei federal 8.955/94 define o *franchising* da seguinte maneira

Art. 1º Esta Lei disciplina o sistema de franquia empresarial, pelo qual um franqueador autoriza por meio de contrato um franqueado a usar marcas e outros objetos de propriedade intelectual, sempre associados ao direito de produção ou distribuição exclusiva ou não exclusiva de produtos ou serviços e também ao direito de uso de métodos e sistemas de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem caracterizar relação de consumo ou vínculo empregatício em relação ao franqueado ou a seus empregados, ainda que durante o período de treinamento (BRASIL, 1994, s/p).

Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2020), o sistema de franquias é um modelo empresarial, onde existe a venda de uma licença de uso de uma marca e *know-how*, desenvolvidas por um franqueador. Também pontua que é uma estratégia de mercado, para quem deseja atingir maiores consolidações com aplicações testadas e assertividade no público-alvo.

Segundo Ribeiro et al. (2011 p.10), “O *Franchising* é um sistema de negócios que permitiu que várias empresas expandissem seus negócios e marcas de maneira organizada e de certa forma, gastando menos dinheiro.” A figura 1 exemplifica a estruturação do *franchising*.

**Figura 1:** Estrutura do *franchising*

Fonte: Ribeiro et al. (2011 p.1)

Conforme exemplifica a Figura 1, no sistema de *franchising* é celebrado um contrato comercial, ou seja, um contrato de franquia firmando entre duas partes, de um lado o franqueador que detém a marca e o conhecimento relevante para a gestão do negócio, e do outro o franqueado, agente interessado em investir, a quem é transferido o direito de exploração da marca.

### 3.1.1 Vantagens e desvantagens do sistema de franquias

Segundo o Sebrae (2020), o sistema de *franchising* provém de vantagens e desvantagens, variando de acordo com o setor de atuação e as empresas envolvidas no processo. As principais vantagens e desvantagens na perspectiva do franqueado, estão especificadas na Quadro 1.

Vantagens	Desvantagens
Iniciar um negócio com uma marca já conhecida no mercado	Flexibilidade limitada
Existência de um plano de negócio	Pagamento de taxas ou <i>royalties</i>
Garantia de mercado	Risco de falhas no sistema
Planejamento de instalação	
Economia de escala	
Independência jurídica financeira	

**Quadro 1:** Principais vantagens e desvantagens para o franqueado

Fonte: SEBRAE (2020)

Referente ao franqueador, ele encontrará formas mais práticas de ampliar sua empresa, porém, dependerá da confiança de bons franqueados. Na quadro 2, são sintetizadas as vantagens e desvantagens do sistema de franquias para o franqueador.

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Rapidez na expansão e consolidação da marca	Perda de sigilo operacional e estratégicos
Rentabilidade e redução de custo	Sujeição a ter problemas com franqueados
Melhoramento no poder de compra da rede	Risco de seleção inadequada dos franqueados
Melhor embasamento jurídico	

**Quadro 2:** Vantagens e desvantagens para o franqueador

Fonte: Adaptado ABF (2020), Central do franqueado (2020), Adaptado Conrado (2014)

### 3.2 Internacionalizações de franquias

A evolução do processo de internacionalização de franquias, iniciou-se por redes provenientes dos Estados Unidos, Canadá e Europa Ocidental. O principal motivos dessas redes, se deu pela saturação do mercado doméstico, buscando primeiramente expandir em mercados geograficamente próximos (WELSH; ALON, 2002)

Sebrae (2020), pontua que a expansão dos negócios dentro do próprio país já exige certos cuidados, como escolha de franqueados e manutenção de padrões e tantos outros aspectos para ter excelência. Expandir o modelo de rede de franquias para territórios internacionais, tornam-se esses aspectos ainda mais complexos. Porém, apesar de todos os riscos, existe forte crescimento do número de franquias que aceitam o desafio de internacionalização, um processo que exige planejamento, investimento, conhecimento do mercado hospedeiro, da cultura e dos hábitos de consumo locais. Com a elaboração de um assertivo planejamento estratégico, existe uma forte tendência de sucesso para internacionalização desses negócios. Segundo a ABF (2018), o sucesso de qualquer franquia ao se internacionalizar, vai depender da capacitação da equipe que vai operar no país escolhido. E essa capacitação terá de ser intensificada, visto as distâncias geográficas. E um dos principais desafios de uma rede estrangeira, é a cultura e a remodelação do seu negócio, mantendo a padronização que exige no modelo de *franchising*.

### 3.3 *Franchising* no setor imobiliário

Para Hilbk (2008), o setor imobiliário e por conseguinte, as franquias imobiliárias atuam prestando serviços relativos a imóveis, que são produtos normalmente não padronizados. Para o autor, essa peculiaridade acaba ocasionando uma dificuldade adicional sobre o controle do franqueador junto ao franqueado, especialmente no que tange as vendas efetuadas.

Miranda (2008), afirma que embora as franquias imobiliárias estejam espalhadas geograficamente, um diferencial positivo é que elas se integram por um sistema central de ofertas. Tendo assim, uma maior opção de imóveis ofertados atraindo muitos clientes. O setor imobiliário apresenta características de um modelo onde existe eficiência na divisão de responsabilidades, caracterizando uma das razões para incentivar a *franchising*. Onde os franqueadores de agências imobiliárias locais se concentram no desenvolvimento do seu mercado doméstico, e na prestação de serviços aos clientes do mercado local, enquanto os franqueadores imobiliários atuam a nível nacional criando a confiabilidade e sucesso da marca (HARTLE, 2007).

## 4 MÉTODO DA PESQUISA

### 4.1 Natureza da pesquisa

A pesquisa realizada é composta por uma abordagem de investigação de natureza quantitativa. De acordo com Prodanov; Freitas (2013, p.69):

considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para analisá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.).

Para Cajueiro (2012), a pesquisa quantitativa tem como forte a estatística e a probabilidade pois diante de pequenas amostras é possível realizar projeções matemáticas para um determinado universo.

Silva; Menezes (2005), considera que na pesquisa quantitativa as opiniões e informações podem ser traduzidos em números, ou seja, quantificável, sendo

possível classificá-las e analisá-las.

#### 4.2 Objetivos da pesquisa

Essa pesquisa se caracteriza como descritiva e exploratória. De acordo com Prodanov; Freitas (2013), nas pesquisas descritivas os fatos são observados, classificados, analisados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, os fenômenos são estudados, mas não manipulados. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta, questionários e observações sistemáticas, assumindo de forma geral, um levantamento (SILVA; MENEZES 2005).

Já a pesquisa exploratória, tem como finalidade explorar mais informações sobre o assunto pesquisado, investigando sua definição e facilitando a delimitação do tema da pesquisa, formulando ou descobrindo um novo enfoque para o assunto. Boa parte dos estudos exploratórios são em formas de estudos de casos e pesquisas bibliográficas (PRODANOV; FREITAS 2013).

#### 4.3 Procedimentos da pesquisa

Referente aos procedimentos técnicos elegidos para essa pesquisa estão: pesquisa bibliográfica, e estudo de caso.

Para Cajueiro (2012), a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica sobre determinado assunto ou fenômeno. Estas se resumem em análises e discussões apenas do referencial bibliográfico de autores e literatura, monográficas ou artigos sobre determinado assunto, ou seja, não se aplica de pesquisa prática, apenas teórica.

Prodanov; Freitas (2013 p. 54), ainda salientam que “na pesquisa bibliográfica, é importante que o pesquisador verifique a veracidade dos dados obtidos, observando as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar”.

Referente ao estudo de caso, segundo Gil (2010, p.37), este “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Para Cajueiro (2012, p.22),

O estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Este tipo de pesquisa, normalmente, é realizado a partir de um caso em particular e, posteriormente, é realizada uma análise comparativa com outros caso, fenômenos ou padrões existentes.

Em relação aos meios, preferiu-se utilizar como elemento a empresa multinacional RE/MAX no ramo de *franchising* imobiliário internacionalizada no território brasileiro, visto a facilidade de acesso, e seu crescente crescimento no âmbito mundial. De acordo com dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF) no mês de março de 2021 o grupo RE/MAX foi o primeiro no setor imobiliário a aparecer entre as 50 maiores franquias do país, ficando na 35ª colocação, tendo 450 unidades espalhadas pelo Brasil e um crescimento de 37% em relação a 2019. Qualifica-se a mesma como método de estudo.

Referido aos instrumentos de coleta de dados, utilizou-se: questionário, identificação, rastreamento e análise de documentos legais (leis, normas, regulamentos) e institucionais da organização.

#### 4.4 Coleta de Dados

Os dados colhidos nessa pesquisa foram obtidos através da realização de questionário em profundidade com roteiro de perguntas estruturado.

O questionário foi direcionado a franqueados da empresa estudada. Os franqueados foram os escolhidos, pois são os indivíduos que vivenciam de forma estratégica a implantação da franquia internacional estudada, verificando assim as diferenças culturais do país de origem e país hospedeiro. Também pela facilidade acesso aos mesmos. Utilizando uma amostragem não probabilística por conveniência. Levando em conta que os questionamentos realizados envolvem, o período de aquisição da franquia internacional; Relato de franqueados de unidades da empresa de *franchising* estudada, sobre a cultura dos Estados Unidos, sendo este o país de origem da sua franquia internacional; ; Relato de franqueados de unidades da empresa de *franchising* estudada, sobre a cultura do Brasil, sendo este o país hospedeiro da franquia internacional; Os maiores desafios no processo de implantação da franquia internacional no país hospedeiro Brasil. Considerando que as respostas representam juízo de valor, e neste contexto, optou-se por manter em sigilo o nome dos participantes, solicitando-se

que apenas o informe sobre o nome da empresa.

Quanto a coleta de dados, utilizou-se um questionário produzido no *Google Forms* e enviado no período de 08/02/2021 à 12/02/2021 por e-mail para 62 pessoas (sendo estas franqueados) da empresa estudada, tendo o total de 41 respostas. Todos os respondentes da mesma franquia, porém com sedes em estados e com proprietários diferentes.

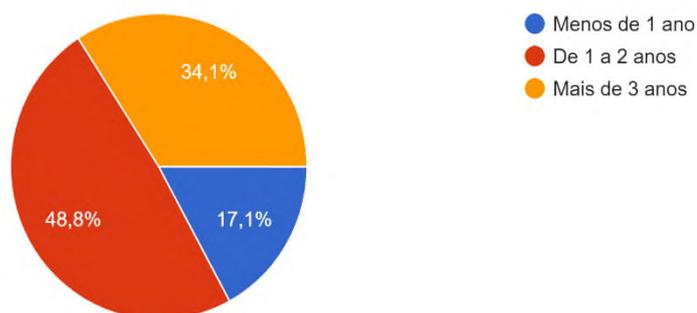
Após coletados os dados obtidos através do *Google Forms*, foram gerados gráficos demonstrados no próximo tópico e que foram analisados estatisticamente de maneira quantitativa e discutidos confrontando-os com a pesquisa bibliográfica, buscando atingir os objetivos propostos e responder ao problema elencado;

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção do estudo apresenta a discussão dos resultados obtidos mediante a coleta de dados. As seguintes perguntas do questionário de análise quantitativa (Anexo I) foram agrupadas para obter as informações referentes as perguntas objeto desta pesquisa: a primeira questão, sendo relacionada ao período de aquisição da franquia internacional, conforme gráfico 1:

Como resposta, referente a este período, 48,8% dos franqueados responderam que esse período corresponde de 1 a 2 anos, enquanto 34,1%, disseram que a aquisição foi feita há mais de três anos, e 17,1%, que esta aquisição corresponde há menos de 1 ano.

**Gráfico 1:** Período de aquisição da franquia internacional



Fonte: a autora

Com base na cultura dos Estados Unidos, país de origem da sua franquia internacional, e as respectivas perguntas relacionadas a esta questão, mediante a escala de *Likert*, em uma escala de 1 a 5, variando de concordância total (1) até discordância total (5), as questões foram respondidas, conforme demonstrado na tabela 1:

**Tabela 1:** A perspectiva dos franqueados de empresa franqueada, sobre a cultura dos Estados Unidos, sendo este o país de origem da sua franquia internacional

<b>Com base na cultura dos Estados Unidos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
as decisões finais devem ser tomadas por uma única pessoa	10%	27%	22%	34%	7%
As informações da empresa devem ser compartilhadas com todos	27%	63%	5%	5%	---
Todos da empresa devem ter liberdade para expor suas ideias e sugestões	44%	51%	---	5%	---
Incentivos e bônus devem ser aplicados a desempenhos individuais	34%	63%	2%	---	---
Aproximar-se dos melhores para se obter informações pertinentes ao seu sucesso.	61%	39%	--	---	---
Plano de carreira é essencial em qualquer organização	61%	39%	---	---	---
Qualidade de vida é consequência do sucesso profissional	39%	32%	27%	2%	---
Desempenho deve ser medido em uma base de curto prazo	12%	32%	12%	42%	2%
É necessário dinamismo no processo de negócio como: aplicar novas tecnologias, novos métodos, novas práticas etc.	42%	56%	---	---	---
Regras devem ser otimizadas conforme o tempo	27%	58%	10%	5%	---
Faz-se necessário eventos de lazer e descontração na empresa	39%	51%	7%	---	---

Fonte: A autora

Obteve-se os seguintes resultados: Quando questionados sobre as decisões finais serem tomadas por uma única pessoa, a maioria 34%, responderam não concordarem com essa decisão, seguido por 27% e 22% respectivamente, que concordam e não concordam e nem discordam.

Sobre as informações da empresa, se a mesma deve ser compartilhada com todos, a grande maioria, ou seja, 63% concordam que sim, e 27% concordam plenamente com esta decisão, e desse total 10% se dividem entre não concordarem ou serem neutros.

Com relação à questão: se todos da empresa devem ter liberdade para expor suas ideias e sugestões, ao se considerar os que concordam e os que concordam plenamente, esse índice fica em 96%. Como relata Miranda et al. (2000), nos Estados Unidos a relação do indivíduo com a sociedade e os padrões de comportamento, predomina-se a liberdade do indivíduo.

Sobre os incentivos e bônus que devem ser aplicados a desempenhos individuais, quase que em sua totalidade 97% dos questionados responderam que concordam e concordam plenamente, que os mesmos devem ser aplicados aos funcionários. Com praticamente os mesmos resultados, a questão que envolve, a necessidade de se ter dinamismo no processo de negócio como: aplicar novas tecnologias, novos métodos, novas práticas etc., 99% concordam que sim. Conforme disserta Casagrande (2009), referente a motivação em sociedades individualistas, a competição dentro das organizações pode ser estimulada de várias formas como *rankings* e bônus, por exemplo, e pontua que seja importante uma gestão individual em que cada incentivo seja relacionado ao desempenho individual.

Na mesma linha de raciocínio, sobre as questões de: aproximar-se dos melhores para se obter informações pertinentes ao seu sucesso, e sobre o plano de carreira ser essencial em qualquer organização, 100% dos entrevistados concordam com estas afirmativas.

Quando relacionado a questão da qualidade de vida sendo consequência do sucesso profissional, 71% responderam que concordam e concordam plenamente com esta relação, enquanto 27% não concordam nem discordam.

Uma questão que foi bem contrabalanceada, é com relação ao desempenho, que se o mesmo deve ser medido em curto prazo, sendo que 44% concordam e 42% não concordam com esta questão.

E para finalizar, sobre as regras, se as mesmas devem ser otimizadas conforme o tempo, a grande maioria, ou seja, 85% dos entrevistados concordam (ao fazer a somatória dos que concordam e dos que concordam plenamente) com esta afirmativa. E como última questão, que se refere à necessidade de eventos de lazer e descontração na empresa, 90% concordam (entre os que concordam e os que concordam plenamente) com esta afirmativa.

A seguir, a pesquisa se dá com o relato dos franqueados de empresas franqueadas, com base na cultura do Brasil, sendo este o país hospedeiro da franquia internacional, estes foram incumbidos de responder às questões, seguindo o mesmo direcionamento, mediante a escala de *Likert*, a qual consiste em uma escala de 1 a 5, variando de concordância total (1) até discordância total (5). Conforme tabela 2:

**Tabela 2:** A perspectiva dos franqueados de empresa franqueada, sobre a cultura do Brasil, sendo este o país hospedeiro da franquia internacional

<b>Com base na cultura do Brasil</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ter hierarquia na organização	44%	48%	2%	5%	--
Trabalho em grupo e não individualmente	48%	44%	7%	--	---
Antes de se firmar negócios é importante conhecer intimamente os envolvidos no processo	36%	48%	7%	7%	---
Trabalhar com o que dá prazer é fator de motivação	58%	42%	--	---	---
Não se destacar entre os colegas de trabalho	14%	17%	27%	42%	---
Metas estratégicas devem ser de longo prazo	22%	39%	17%	19%	2%
É necessário honrar e manter as tradições e normas da empresa	34%	53%	7%	2%	---
Regras, normas e leis devem ser mantidas	32%	58%	7%	--	--
O Lazer e o ócio são essenciais para qualquer indivíduo	29%	53%	2%	12%	2%

Fonte: A autora

Tendo por base a resposta dos respondentes, chegou ao seguinte resultado: Quando questionados sobre se ter hierarquia na organização, ao somar as respostas dos que concordam e dos que concordam plenamente, chegou a 92%, confirmando que, a hierarquização em uma organização é muito importante, e sobre o trabalho em grupo (em equipe), chegou-se a mesma proporção, 92% responderam que concordam com o trabalho em equipe e não individualmente.

Sobre a questão de antes de se firmar negócios, é importante conhecer intimamente os envolvidos no processo, novamente a maioria se manifestou respondendo que concordam (e concordam plenamente) com esta questão, com 84% das respostas. Com relação a trabalhar com o que dá prazer e isso sendo fator de motivação, por unanimidade, ou seja 100% dos respondentes, concordam com esta questão.

Na questão de não se destacar entre os colegas de trabalho, 42% dos respondentes não concordam com esta questão, enquanto 31% concordam (e concordam plenamente), e 27% não concordam nem discordam.

61% dos respondentes concordam (entre concordam e concordam totalmente), sobre as metas estratégicas serem de longo prazo. Sobre esta questão, 17% não concordam nem discordam, e 21% não concordam.

Sobre a necessidade de honrar e manter as tradições e normas da empresa, 87% dos respondentes concordam que é necessário e importante conservar e preservar tanto as normas e tradição da empresa, como forma de condicionamento da mesma. Na mesma linha de raciocínio sobre estas questões, considerando normas, regras e leis, e sua conservação, 90% concordam sobre sua importância.

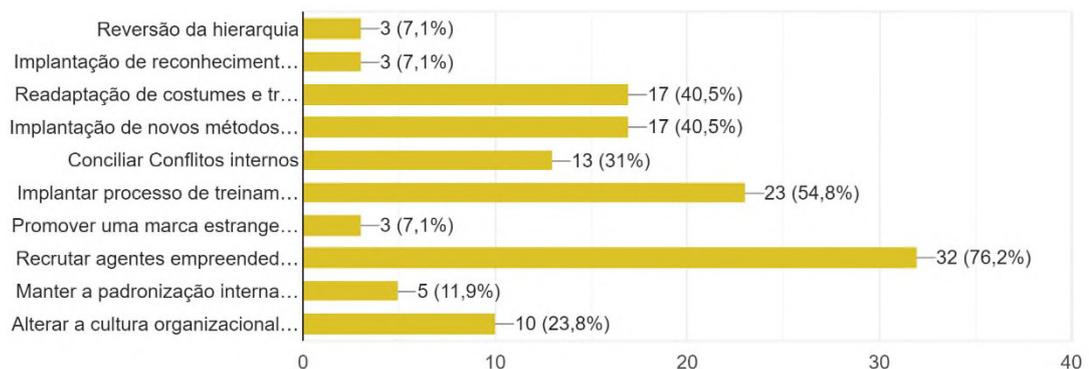
E para finalizar, sobre o lazer e o ócio serem essenciais para qualquer indivíduo, considerando que além de trabalhar, estes quesitos também são essenciais para eles, 82% concordam, enquanto 14% não concordam com esta posição.

Por mais que cada país tenha suas culturas, quando se trata de uma empresa, está se relacionando a cultura organizacional, como disserta Bueno; Freitas (2018), a influência da história e da cultura de uma nação transpõe todos os aspectos da vida no país, como normas, valores, crenças e comportamentos de gerentes nas organizações. Visto que as características comportamentais que são influenciadas pelo país, moldam a estrutura e os processos de sua expansão territorial. Sendo que a internacionalização, e sua presença em mercados internacionais faz com que as empresas adotem critérios políticos e culturais do país hospedeiro (ZILLI; VIEIRA; HEINZEN, 2015).

E com referência à implementação da franquia no Brasil (país hospedeiro), e os desafios que tiveram no processo, dentre 11 questões, os respondentes deveriam selecionar até três opções de respostas que mais se adequassem à sua realidade.

As questões que tiveram uma maior preferência deste público nesta questão foram: recrutar agentes empreendedores, com uma somatória de 75,6%, seguida da opção, implantar processo de treinamento contínuo, com 53,7%, e readaptação de costumes e tradições da empresa, com 41,5%. Conforme demonstrado gráfico 2.

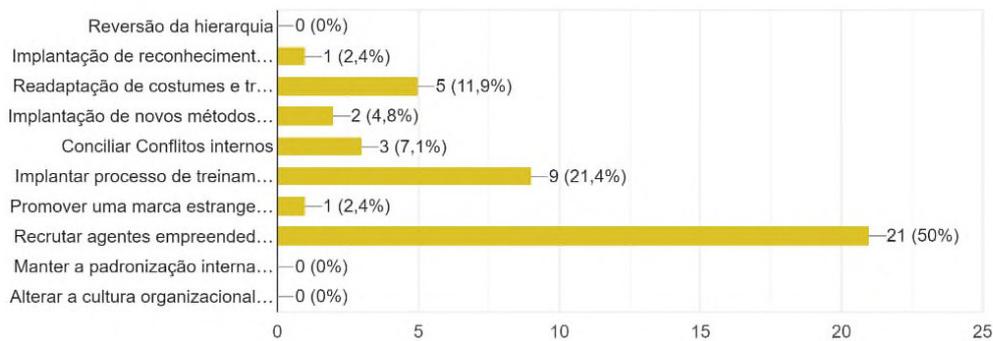
**Gráfico 2:** Os maiores desafios no processo de implantação da franquia no Brasil



Fonte: a autora

No mesmo sistema de escolha das respostas, com relação à implementação da franquia internacional, e os desafios que tiveram no processo, dentre 11 questões, os respondentes deveriam selecionar 1 opção de resposta que mais se adequasse à sua realidade. As questões mais selecionada foi: recrutar agentes empreendedores, 51,2%, seguindo pela opção; implantar processo de treinamento contínuo, com 19,5%; Readaptação de costumes e tradições da empresa, com 12,2%. Conforme demonstrado no gráfico 3.

**Gráfico 3:** Maior desafio na implantação da sua franquia internacional



Fonte: a autora

Nota-se que as respostas e as questões selecionadas foram as mesmas para os desafios, ou seja: recrutar agentes empreendedores; implantar processo de treinamento contínuo; e readaptação de costumes e tradições da empresa, modificando apenas a porcentagem de cada uma. Isso representa, que os mesmos desafios foram apresentados, na implementação da franquia internacional no país de hospedeiro, neste caso Brasil.

Diante das respostas obtidas, conectando com a proposta de problema supracitado na introdução dessa pesquisa. É perceptível que os desafios de alinhamento cultural dos países envolvidos na implantação da franquia internacional são existentes e relevantes. Porém a aceitação e a adaptação dos aspectos culturais são mais fáceis, visto que, a grande maioria dos respondente são favoráveis aos aspectos de ambas as culturas envolvidas, mesmo entrando em contradição em diversos pontos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A internacionalização é um fenômeno assumido pelas empresas nas últimas décadas, mais especificamente a partir da década de 90, com a globalização e com a abertura comercial, e tem sido um modelo fundamental nas estratégias das organizações, ou seja, se refere a atividades comerciais de origem comercial, que são desenvolvidas fora do país de origem. A internacionalização traz vantagens competitivas e valor aos negócios para obtenção de eficiência econômica e financeira. Assim sendo, a internacionalização é vista como um futuro estratégico das empresas como uma forma de expandir sua atuação no mercado nacional e/ou internacional, possibilitando uma diminuição de obstáculos ocasionados pela distância territorial.

Porém esta pesquisa tem como objetivo, identificar os desafios no alinhamento das diferenças culturais entre o país de origem e o país hospedeiro na implantação de negócios da empresa do grupo RE/MAX por meio de franchising internacional, tendo como pergunta de pesquisa: Quais os desafios para alinhar as diferenças culturais entre o país de origem da empresa franqueadora internacional e o país hospedeiro na implantação de franquias internacionais da empresa RE/MAX?

Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica, e estudo de caso. Na primeira parte da pesquisa, ou seja, a bibliográfica, foram descritos conceitos sobre *franchising* internacional, sendo está uma das formas de internacionalização adotada pelas organizações. As diferentes culturas entre o Brasil e EUA, sendo estes, no caso do Brasil o país hospedeiro da empresa, e o Estados Unidos como o país originário da organização, sendo esta empresa no ramo imobiliário. Considerando que, o modelo de franquias no ramo imobiliário como é o caso dos Estados Unidos, em que 89% das imobiliárias são franquias. Aqui no Brasil, são mais de 50 marcas de franquias com mais de 1.300 unidades espalhadas pelo nosso território. Ou seja, este sistema de franquia no setor imobiliário tem funcionado e se expandido no Brasil.

Um dos maiores desafios que estas empresas enfrentam, é com relação à cultura, visto que, a influência da história e da cultura de um país transpõe todos os aspectos da vida de seus habitantes, como normas, valores, crenças e comportamentos, tanto em suas vidas, como em uma corporação, pois cada

empresa tem sua cultura organizacional.

Com relação ao estudo de caso, foram selecionados 41 gestores de empresas com franquia internacional no setor imobiliário. E quando questionados sobre estes desafios, comparando as duas culturas, as questões levantadas foram as mesmas: recrutar agentes empreendedores; implantar processo de treinamento contínuo; e readaptação de costumes e tradições da empresa. Isso representa, qu desafios na implementação da franquia no Brasil.

Portanto, os desafios identificados para alinhar as diferenças culturais de país de origem das empresas multinacionais de *franchising* imobiliário e do país hospedeiro na implantação de negócios por meio de franquias internacionais foram: recrutar agentes empreendedores; implantar processo de treinamento contínuo; e readaptação de costumes e tradições da empresa.

O presente trabalho buscou explorar as diferenças culturais de países originários e hospedeiros por meio de *franchising*. E evidenciou-se que os franqueados em sua grande maioria concordam com elementos da cultura do país de origem de sua franquia internacional, provavelmente por ser um modelo estruturado como o *franchising*, o franqueado sente-se mais favorável com os moldes culturais provenientes do país originário de sua franquia internacional. Porém percebeu-se também que a grande maioria concorda com a cultura do país hospedeiro entrando em contradição em alguns tópicos em que diverge entre as culturas estudadas. Com tudo isso podemos concluir que apesar da cultura de cada nação ter suas peculiaridades, quando se trata de *franchising* a aceitação da cultura originária é mais facilitada, não exonerando os desafios de alinhamento culturais no processo de implantação.

Um das principais perspectiva para futuras pesquisas é a elaboração de estudos que enfoque o detalhamento da implantação de franquias internacionais, tendo em vista que é um assunto ainda não tão explorado no Brasil. Destacando a cultura como fator primordial, com estudos que ultrapassem os estudos de caso e abordem o dinamismo das culturais atuais. Também se faz necessário estudos sobre o modelo de *franchising* imobiliário, setor novo no Brasil, porém com vasta expansão. Esses estudos ajudariam aos possíveis investidores que buscam adquirir franquias internacionais de encontrar informações e compreendê-las com mais facilidade, para enfrentamento das possíveis adversidades culturais que irão encontrar

## REFERÊNCIAS

- ABF. **Números do Franchising / Desempenho do setor**. São Paulo, Brasil. Disponível em: <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>. Acesso em: 20 abr. 2020.
- ABF (org.). 25 franquias estrangeiras que você pode abrir no Brasil. 2018. Disponível em: <https://www.portaldofranchising.com.br/franquias/franquias-estrangeiras-que-voce-pode-abrir/>. Acesso em: 20 jul. 2020.
- ALMEIDA, Catarina Ferverença Rocha de. **Modelos de Internacionalização e a Adaptação da Estratégia de Entrada**. 2016. 111 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia e Gestão Industrial, Técnico Lisboa, Lisboa, 2016.
- ALMEIDA, Simone de Lira *et al.* A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS NA PERSPECTIVA DA TRADUÇÃO CULTURAL: O CASO DA INDICAÇÃO GEOGRÁFICA NO AGRONEGÓCIO. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - Riae**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 75-98, ago. 2010.
- BANDO, Cristina Mieko Costa. **Internacionalização de Startups brasileiras – uma abordagem prática através do programa Startout Brasil**. 2018. 175 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia Para Inovação, Universidade de Brasília, Brasília, 2018.
- BUENO, Janaína Maria. **Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural**. 2010. 300 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.
- BUENO, Janaína Maria; FREITAS, Maria Ester de. Representações sociais no contexto intercultural: o cotidiano de três subsidiárias brasileiras. **Cadernos Ebape.br**, [s.l.], v. 16, n. 1, p.101-118, jan. 2018. Fap UNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395158993>.
- CASAGRANDE, Rodrigo Moreira. **Dimensões da cultura organizacional no modelo de hofstede: estudo em uma empresa brasileira internacionalizada**. 2009. 104 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2009.
- Cateora, P. Gilly, M. & Graham, J. (2011). **International Marketing** (15ª ed.). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- CINTRA, R.; MOURÃO, B. **Perspectivas e estratégias na internacionalização de empresas brasileiras**. Revista Autor, ano 5, n.53, 2005.
- COSTA, Lúcia de Fátima Lúcio Gomes da et al. **Escolas teóricas do processo de internacionalização: conceito e evolução teórica**. in: v colóquio internacional de epistemologia e sociologia da ciência da administração, 5., 2015, Florianópolis: Ccsa, 2015. p. 2 - 13.

CHEVRIER, S. Is national culture still relevant to management in a global context? The case of Switzerland. *International Journal of Cross-cultural Management*, v. 9, n. 2, p. 169-184, 2009.

FELDMANN, Paulo Roberto. O Jeito Latino-Americano de Gerir Empresas. *Gv Executivo*, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 50-52, Não é um mês valido! 2010.

FERREIRA, Ivani. a distância cultural e sua influência no processo de internacionalização das empresas. uma visão teórica. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 147-169, 3 jun. 2011. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v10i1.1712>.

FIGUEIREDO, Otavio Henrique dos Santos. Distância Psíquica e Distância Cultural: Uma Análise do Domínio Conceitual dos Construtos. In: XXXII ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Artigo**. Rio de Janeiro: Anpad, 2008. p. 3-15.

FINURAS, Paulo. **Globalização, Diferenças Culturais e Gestão Internacional de Recursos Humanos**. Lisboa: Sílabo, 2016.

FREITAS, Alexandre Borges de. **Traços Brasileiros para uma análise organizacional**. 1996. 54 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996.

GALINDO, Alice Luz. **O produto made in Brazil A empresa brasileira no mercado internacional sob o ponto de vista do marketing: estudo de caso da marca Havaianas**. 2012. 94 f. Monografia (Especialização) - Curso de Comunicação Social, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOAKIRA. **Franquias Internacionais: Como é o processo de estruturação**. 2020. Disponível em: <https://blog.goakira.com.br/franquias-internacionais/>. Acesso em: 28 jun. 2020.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 11. ed. Rio de Janeiro: Dp&a, 2006

HARTLE, Susan Flint -. **Franchising in the real estate agency sector: multiple perspectives and converging angles of inquiry**. 2007. 360 f. Tese (Doutorado) - Curso de Philosophy, Massey Univerity, Albany, 2007

HILBK, Leandro Rossi de Moraes. **A viabilidade de aplicação do sistema de franquias ao setor imobiliário: uma análise da experiência brasileira**. 2008. 123 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

Hill, C. W. (2014). **International Business: competing in the global marketplace**. 10th Global Edition, McGrawHill Education.

HOFSTEDE, G **Culture's consequences**: international differences in work-related values. London: Sage Publication: Sage Publications, 2001.

\_\_\_\_\_. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Sílabo, 2003. 308 p, il.

Luostarinen, R., 1979. **Internationalisation of the Firm, Helsinki**: Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis.

Lee, D.J., 1998. The Effect of Cultural Distance on the Relational Exchange between Exporters and Importers: The Case of Australian Exporters. **Journal of Global Marketing**, 11(4), pp.7–22.

LUCIANO, Edimara Mezzomo. **Antecedentes culturais da corrupção: uma análise do modelo 6D de Hofstede na proteção à corrupção**. In: Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 7., 2018, São Paulo. **Anais do VII SINGEP**. São Paulo: Singep, 2018. v. 7, p. 1-16.

MARIOTTO, F. L. **Estratégia Internacional da Empresa**. Thompson, 2007.

MELO, Germana Tavares de. **A reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização de empresas: um estudo de caso na WEG SA**. 2010. 135 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

MIRANDA, Ana Paula Celso de *et al.* **Brasil, Japão e Estados Unidos: Analisando o Comportamento de Compra e Valores Culturais**. 2000. 12 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2000.

MIRANDA, Maria Bernadete. Franquia Imobiliária, uma Criação de Novos Negócios. **Revista Virtual Direito Brasil**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-14, jul. 2008.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. **Cultura e organização no Brasil**. 1996. 18 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996.

OLBRZYMEK, Juliana Regiani. **Gestão Intercultural – Um Estudo de Caso com Empresas Catarinenses**. 2012. 153 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

OLIVEN, Ruben George. Dinheiro e música popular: uma comparação entre brasil e estados unidos. **Horizontes Antropológicos**, [S.L.], v. 22, n. 45, p. 19-47, jun. 2016. FapUNIFESP

PALACIOS, Tomás Manuel Bañegil; SOUSA, José Manuel Meireles de. **Estratégias de marketing internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA FILHO, Gérson. A Identidade do Brasil e do brasileiro. **Gestão e Conhecimento**, Poços de Caldas, v. 2, n. 1, p.1-10, jun. 2006.

PEREIRA, Raquel; PINTO, Marlene. Estratégias de internacionalização – Estudo de caso para empresas portuguesas. **Revista de Economia Empresas e Empreendedores**, Porto, v. 3, n. 2, p. 9-33, mar. 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REINO, João Luis Ribeiro. **A Globalização Cultural e os Estados Unidos: O Poder da Internet como agente propagador de cultura**. 2010. 67 f. Monografia (Especialização) - Curso de Relações Internacionais, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

RIBEIRO, Adir *et al.* **Gestão estratégica do franchising como construir redes de franquias de sucesso**. São Paulo: DVS Editora, 2011.

Rodrigues, W. (2007). **Sistemática do Comércio Exterior**. In: R. Dias & W. Rodrigues. **Comércio exterior: teoria e gestão**. São Paulo: Atlas.

SANTANA, D. L. de; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M.. Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. **C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA**, Ilhéus, n. 3, p. 1 – 13, nov. 2014.

SEBRAE (org.). **FRANQUIAS**. 2020. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/como-funciona-o-sistema-de-franquias,46cf39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 12 jul. 2020.

SILVA, Carla Etiene Mendonça da. **Jovens do Brasil e dos Estados Unidos e o uso da autocomunicação de massa: uma comparação possível**. 2013. 200 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências Sociais, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação Sobre As Américas, Brasília', 2013.

SILVA, Flávio Lucas de Menezes. **Franchising e Estabelecimento Franqueado**. 2008. 225 f. Tese (Doutorado) - Curso de Direito, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.

SILVA, L. E.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOBRAL, Mateus Moreira Soares. **Dimensões culturais de Hofstede e tipos de cultura organizacional de Cameron e Quinn- proposição de relações e um estudo de caso**. 2018. 63 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de

Produção, Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo - USP, São Carlos, 2018.

SOUSA, Ana Rosa de et al. A Influência dos traços culturais do interior de Minas Gerais na busca pelas redes privadas de ensino. **Gestão e Sociedade**, Lavras, v. 3, n. 6, p.335-359, 2009.

SOUSA, C. M. P.; BRADLEY, F. **Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod?** *Journal of International Marketing*, v. 14, n. 1, p. 49-70, 2006.

SOUZA, Eda Castro Lucas de et al. INTERNACIONALIZAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES: PROPOSTAS DE ANÁLISE À LUZ DA CULTURA. **R. Adm. Faces Journal Belo Horizonte**. Belo Horizonte, p. 139-151. mar. 2013.

Sharma, V. M., & Erramilli, M. K. (2004). **Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice**. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1-18.

STEINBRUCH, Fernanda Kalil et al. As Variáveis Relacionadas à Escolha do Modo de Entrada em Mercados Internacionais. **Revista de Administração de Roraima-UFRR**, Boa Vista, v. 6, n. 1, p. 245-270, jun. 2016. Semestral.

NG, Siew Imm; LIM, Xin Jean. As estruturas de valores de Hofstede e Schwartz são igualmente preditivas em diferentes contextos? **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 33-47, outubro 2018.

VITORINO, Inês Mergulhão Dias. **A influência da Distância Cultural no IDE: O caso de Portugal como país emissor**. 2018. 73 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Leiria, 2018.

WELSH, H.; ALON, I. Global franchising in emerging and transitioning economies. **International Council for Small Business World Conference**, v. 47, San Juan, 2002.

YAN, Daniel Chang. **Influência da cultura na seleção de mercados internacionais no sector alimentar**. 2015. 71 f. Dissertação (Mestrado) - Curso d Gestão.

ZILLI, Julio Cesar; VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto; HEINZEN, Marjorie. Estratégias e grau de internacionalização de empresas transformadoras de polímeros. **Revista de Administração de Roraima-Rarr**, Boa Vista, v. 5, n. 1, p. 23-41, jul. 2015. Semestral.

## ANEXO 1

### QUESTIONÁRIO empresa RE/MAX

#### 1- Período de aquisição da Franquia internacional

- Menos de 1 ano;
- De 1 a 2 anos;
- Mais de 3 anos;

#### 2- Com base na cultura dos Estados Unidos. País de origem da sua franquia internacional, responda a questão a seguir.

- As decisões finais devem ser tomadas por uma única pessoa;
- As informações da empresa devem ser compartilhadas com todos;
- Todos da empresa devem ter liberdade para expor suas ideias e sugestões;
- Incentivos e bônus devem ser aplicados a desempenhos individuais;
- Aproximar-se dos melhores para se obter informações pertinentes ao seu sucesso;
- Plano de carreira é essencial em qualquer organização;
- Qualidade de vida é consequência do sucesso profissional;
- Desempenho deve ser medido em uma base de curto prazo;
- É necessário dinamismo no processo de negócio como: aplicar novas tecnologias, novos métodos, novas práticas, etc;
- Regras devem ser otimizadas conforme o tempo;
- Faz-se necessário eventos de lazer e descontração na empresa.

#### 3- Com base na cultura dos Brasil. País hospedeiro da sua franquia internacional, responda a questão a seguir.

- Ter hierarquia na organização;
- Trabalho em grupo e não individualmente;
- Antes de se firmar negócios é importante conhecer intimamente os envolvidos no processo;
- Trabalhar com o que dá prazer é fator de motivação;
- Não se destacar entre os colegas de trabalho;
- Metas estratégicas devem ser de longo prazo;
- É necessário honrar e manter as tradições e normas da empresa;
- Regras, normas e leis devem ser mantidas;
- O Lazer e o ócio são essenciais para qualquer indivíduo.

**4- Referente a implantação de sua franquia. Selecione 3 (três) das opções abaixo, que representaram os maiores desafios nesse processo. \***

- Reversão da hierarquia;
- Implantação de reconhecimento por desempenho individual;
- Readaptação de costumes e tradições da empresa;
- Implantação de novos métodos e normas;
- Conciliar Conflitos internos;
- Implantar processo de treinamento contínuo;
- Promover uma marca estrangeira no seu território;
- Recrutar agentes empreendedores;
- Manter a padronização internacional;
- Alterar a cultura organizacional da empresa.

**5- Dentre as 3 opções selecionadas na questão anterior, escolha 1 ao qual representou o maior desafio na implantação da sua franquia internacional \***

- Reversão da hierarquia;
- Implantação de reconhecimento por desempenho individual;
- Readaptação de costumes e tradições da empresa;
- Implantação de novos métodos e normas;
- Conciliar Conflitos internos;
- Implantar processo de treinamento contínuo;
- Promover uma marca estrangeira no seu território;
- Recrutar agentes empreendedores;
- Manter a padronização internacional;
- Alterar a cultura organizacional da empresa.