

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A MONOGRAFIA DE DISSERTAÇÃO

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Mestrado em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta monografia se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Monografia: Análise do Comportamento de Compra dos Empresários Lotéricos da CAIXA: uma investigação na rede de franquias da região metropolitana do Recife.

Nome do autor: Mércia Maria Carvalho de Alencastro Fossá

Data da aprovação: 22/03/2002

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1	<input checked="" type="checkbox"/>
Grau 2	<input type="checkbox"/>
Grau 3	<input type="checkbox"/>

Recife, 09 de Outubro de 2002

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação

Análise do Comportamento de Compra dos Empresários
Lotéricos da CAIXA: uma investigação na rede de franquias da
região metropolitana do Recife

Mércia Maria Carvalho de Alencastro Fossá

Dissertação apresentada
como requisito complementar para
obtenção do grau de Mestre em
Administração.

Recife, 2002

“O que eu era acabou-se;
acabou-se tudo o que
aprendi. Sou uma gaivota
como outra qualquer e
voarei como uma delas.”

Richard Bach

Pai, gostaria de te ver orgulhoso.

Dedico a tua memória.

Agradecimentos

Agradecer nesse momento é para mim brindar com aqueles que estiveram de alguma forma presentes em minha vida durante esses três anos.

Começar com aquele que nos proporciona o dom da vida e nos permite amarmos e sermos amados. Meu Deus obrigada.

Durante o período do mestrado uma porta se fechou em minha vida, perdi meu pai. Mas Deus, com sabedoria, me mostrou a renovação da vida e me deu duas janelas, meu marido e a minha filha. Alexandre e Maria Vitória obrigada por fazerem parte da minha vida. Ao Sr. Papai, obrigada por ter me deixado tantos ensinamentos, sem os quais não teria chegado até aqui.

Ao professor Salomão Alencar de Farias pela orientação desse trabalho, pela paciência e dedicação nos momentos difíceis que passei durante o mestrado.

À Universidade Federal de Pernambuco por ter me permitido concluir essa pesquisa.

A Irani Vitorino pelo apoio, disponibilidade e responsabilidade com que conosco conviveu durante todo o mestrado.

Aos colegas da turma V, de forma carinhosa e especial a Hérrisson; Mayra; Michelle e Wanda.

Ao Professor Pedro Lyncoln por me despertar para a filosofia. A Professora Sônia Calado por nos ter aberto os caminhos à pesquisa acadêmica.

Ao Professor José Rodrigues por enxergar o lado humano do aluno. Ao Professor Jorge Alexandre por aceitar fazer parte da minha banca de avaliação.

A minha irmã/mãe Lúcia pelo apoio incondicional. As sobrinhas/irmãs Sandra e Carla pelo amor e carinho com que torcem por mim

Ao Sr. José Maria Nardeli, a época do início desse trabalho Superintendente da Área de Loterias da CAIXA, por ter me incentivado a estudar Marketing.

Ao colega Jorge Pedro de Lima Filho por ter me concedido a autorização de ausência parcial ao trabalho, para comparecimento às aulas do mestrado.

A amiga Renata que com paciência me ouviu e incentivou nos momentos difíceis de continuar.

Enfim, a todos que me apoiaram, escutaram e torceram para realização dessa conquista.

Resumo

Essa dissertação aborda o comportamento do franqueado no processo de decisão de compra de uma franquia, considerando-a como um produto, buscando identificar as motivações e as variáveis que influenciam o processo de decisão de compra de uma franquia. A natureza do estudo é exploratória/descritiva, onde abordagens de pesquisas qualitativa e quantitativa foram empregadas para a operacionalização dos objetivos. Inicialmente revisou-se a literatura sobre o *franchising* e o processo de decisão de compra, considerando a abordagem da franquia como produto. Para ter uma visão do processo de compra por parte do franqueado, entrevistas pessoais foram realizadas na fase qualitativa, junto a uma amostra de 15 franqueados. Para a etapa quantitativa, realizou-se um survey junto a uma amostra composta de 66 franqueados da região metropolitana do Recife. Com a aplicação de técnicas estatísticas multivariadas, identificou-se que nesse estudo as principais dimensões relacionadas ao processo de decisão de compra de uma franquia foram: “Preço e Marca”; “Realização” e “Segurança”.

Abstract

This dissertation addresses the behavior of franchisee in the process of deciding to buy a franchise, treating it like a product. It tries to identify the motives and variables that influence the process of deciding to buy a franchise. The study is of the exploratory/descriptive type, in which qualitative and quantitative research was employed to achieve its objectives. As a first step, literature covering franchising and the purchase decision making process, in which the franchise is regarded as a product, was reviewed. To get and understanding of the franchisee's buying processes, 15 personal interviews were performed during the qualitative phase. During the quantitative stage 66 franchisees from the Recife metropolitan region were surveyed. By applying multivariate statistical techniques, the principal factors associated with the purchase making decision identified by this research were: "price and brand", "fulfillment" and "security"

Organização da dissertação

Essa dissertação tem início com o capítulo Introdução que apresenta a delimitação do problema e a justificativa da escolha do tema.

Os objetivos propostos para a pesquisa compõem o capítulo 2.

O capítulo seguinte refere-se a revisão de literatura, que aborda o *franchising* com suas principais características de acordo com estudos encontrados. O outro tema estudado é o comportamento do consumidor de franquia, o franqueado, considerando franquia como um produto.

A seguir tem-se o capítulo da metodologia, onde é feita a caracterização do estudo, incluindo o desenho metodológico, desenvolvimento das fases qualitativa e quantitativa, população e respectivas amostras, instrumentos de coleta de dados e os procedimentos analíticos além da delimitação demográfica do estudo.

A análise e discussão dos resultados, apresenta primeiramente as características sócio-demográficas, Bloco 4 do questionário, dos respondentes, bem como as variáveis contidas nos Blocos 1, 2 e 3 do questionário. A aplicação da análise fatorial fez surgir dimensões contendo variáveis individuais que influenciam o processo de decisão de compra e outras contendo fatores externos influenciadores do processo de decisão de compra. Além destas, surge ainda uma dimensão vinculada a satisfação do franqueado.

No capítulo das conclusões são apresentados os principais resultados encontrados no estudo, com base nos objetivos propostos. Finalmente, são elencadas as

referências bibliográficas consultadas, assim como os apêndices, contendo as listas de tabelas, figuras e quadros, o roteiro da entrevista da fase qualitativa e o questionário da fase quantitativa.

Um anexo sobre a empresa detentora da rede de franquia da amostra estudada, sob o ponto de vista institucional, encerra o trabalho.

Sumário

1 Introdução	13
1.1 Delimitação do Problema	13
1.2 Justificativa da Escolha do Tema	20
2 Objetivos e perguntas de pesquisa	22
2.1 Objetivos da pesquisa	22
2.1.1 Objetivo geral	22
2.1.2 Objetivos específicos	22
2.2 Perguntas de Pesquisa	23
3 Referencial teórico	24
3.1 O sistema de <i>franchising</i>	24
3.1.1 O desenvolvimento do <i>franchising</i>	24
3.1.2 Definição de <i>franchising</i>	26
3.1.3 Características do <i>franchising</i>	30
3.2 Principais termos do sistema de franquia formatada	38
3.3 <i>Franchising</i> e a rede lotérica da CAIXA	41
3.4 Comportamento do Consumidor	46
3.4.1 Decisão individual de compra	47
3.4.2 Processo de tomada de decisão de compra	48
3.4.2.1 Reconhecimento de necessidades	51
3.4.2.1.1 Tipos de necessidades	52
3.4.2.1.1.1 Primárias ou utilitárias	52
3.4.2.1.1.2 Secundárias ou hedônicas	52
3.4.2.2 Busca de informações	53
3.4.2.3 Decisão da compra	53

3.4.2.4 Avaliação da compra	54
3.4.2.5 Satisfação	54
3.4.3 Tipos de tomada de decisão	55
3.4.3.1 Rotineira	55
3.4.3.2 Limitada	55
3.4.3.3 Extensiva	56
3.4.4 Influências no processo de decisão de compra	56
3.4.4.1 Influências externas	57
3.4.4.1.1 Grupos	57
3.4.4.1.2 Família	57
3.4.4.1.3 Cultura	57
3.4.4.1.4 Subculturas e classe social	57
3.4.4.2 Influências individuais	58
3.4.4.2.1 Personalidade	58
3.4.4.2.2 Atitude	59
3.4.4.2.3 Motivação	59
4 Metodologia da pesquisa	61
4.1 Caracterização da pesquisa	61
4.2 Desenho metodológico da pesquisa	62
4.3 Fase qualitativa	65
4.4 Fase quantitativa	67
4.5 População e amostra	67
4.6 Instrumentos para coleta dos dados	68
4.6.1 Construção do questionário	69
4.7 Técnicas estatísticas para análise dos dados	69
5 Análise e discussão dos resultados	71
5.1 Resultados da fase qualitativa	71
5.2 Resultados da fase quantitativa	74
5.2.1 Análise descritiva dos dados demográficos	74
5.2.2 Análise descritiva dos blocos do comportamento de compra	78
5.2.3 Análises estatísticas multivariadas	81

6 Conclusões	88
7 Limitações	91
8 Bibliografia	92
Apêndices	
A: Lista de tabelas	99
B: Lista de figuras e quadros	100
C: Roteiro da entrevista – fase qualitativa	101
D: Carta de apresentação da pesquisa	102
E: Questionário de pesquisa – fase quantitativa	103
Anexos	
1 – A CAIXA – Histórico e Missão	106

1

Introdução

1.1 Delimitação do problema

Algumas características do Brasil são apontadas para explicar o crescimento do sistema de franquias: a dificuldade de manutenção dos canais de distribuição no formato convencional; o não atendimento dos padrões de necessidades de consumo, a demanda com exigência de padronização; gerada pela veiculação nacional da comunicação, e o número cada vez mais emergente de pequenos empresários sem preparo e apoio, mas com grande vitalidade (Cruz, 1993). Estas características podem ter como pontos principais à extensão territorial e diversidade cultural.

Brathwaite (2002) considera a diversidade cultural uma vantagem para o *franchising*, onde as companhias franqueadoras podem desenvolver programas específicos para atrair e reter minorias. A melhor abordagem apontada por essa autora é ainda a tradicional do marketing com foco nos quatro p's principais: produto, preço, promoção e ponto (local).

Até o início dos anos 80 a produção de material escrito acerca de *franchising* no Brasil ainda se fazia de modo disperso, e provinha, sobretudo de iniciativas individuais

e franqueadores, franqueados, consultores e advogados (Cherto, 1988). Inexistiam trabalhos científicos realizados pela academia nacional.

O sistema de franquias teve seu auge de crescimento no Brasil no final da década de 80 e início de 90. Aquela época ainda não existia o mesmo profissionalismo que ocorre hoje em dia, e apenas as redes que se preocuparam com um crescimento planejado sobreviveram e mantiveram o valor de suas marcas. Estatísticas da década de 90 revelam uma vantagem incontestável da franquia sobre os empreendimentos independentes. Enquanto estes últimos têm uma taxa de mortalidade de 70% nos primeiros cinco anos de operação, os negócios franqueados mostram um índice de fracasso de aproximadamente 7% no mesmo período, nos Estados Unidos (Farias, 1991).

Assim, uma franquia pode ser percebida como um “produto” de menor risco, pois com o apoio do franqueador e da própria estrutura de rede tem-se a sensação de maior segurança, porém enganam-se aqueles que pensam bastar ter o capital inicial e vontade de trabalhar, pois a prática tem demonstrado que os franqueados precisam após adquirir uma base de conhecimento sobre o negócio que estão ingressando, terem as competências básicas para que possam agir como representante oficial da empresa franqueadora, sob a ótica normalmente de uma marca consolidada, e quanto mais forte esta, maior será a responsabilidade de investimento no campo pessoal.

Trabalhos de pesquisa tentaram explicar o porque das empresas distribuírem seus produtos ou serviços oferecendo através de uma configuração organizacional de franquia (Lafontaine, 1992). Estes trabalhos foram focalizados na motivação do franqueador e análises do custo de transação. Stanworth e Kaufmann (1996) citam os autores Oxenfeldt e Kelly (1968); Caves e Murphy (1976); Rubin (1978); Williamson (1979); Brickley e Dark (1987); Martin (1988); Norton (1988); Lal (1990); Heide (1994) e Boyle (1994) que também desenvolveram esta linha de pesquisa.

A motivação dos indivíduos que escolhem sistemas de franquia, e os antecedentes que predizem quais indivíduos são mais prováveis de estarem interessados em tornarem-se franqueados, têm recebido relativamente pouca atenção (Bradach e Kaufmann, 1994; Peterson e Dant, 1990).

Rubin (1978) afirma que uma maneira simples de motivar o franqueado é dar-lhe uma parte dos lucros da franquia. Este autor acredita que assim o franqueado irá trabalhar com afinco; e qualquer hora vaga que ele consuma irá valer o custo verdadeiro. Para Kaufmann e Stanworth (1995) a literatura de economia apresenta a decisão de comprar uma franquia como uma resposta racional de uma atrativa oportunidade de investimento, infelizmente ignorando o número de características pessoais de interesse.

Peterson e Dant (1990) descrevem franqueados como sendo sujeitos de um 'largo número de situações, personalidade e correlações econômicas prováveis de influenciarem suas percepções "(p. 48) sobre *franchising*. Isto não quer dizer que um esforço para entender os motivos econômicos dos franqueados não seja crítico, isto meramente sugere que alguma indagação poderia ser argumentada considerando características individuais específicas, tais como história pessoal.

Devido à decisão de tornar-se um franqueado ter ambas, implicações pessoal e econômica, as características pessoais que influenciam a decisão podem ser esperadas de terem caminhos, econômico e social. Por exemplo, a experiência anterior num negócio próprio e empregos familiares podem ser esperadas como impacto não apenas na decisão de tornar-se um franqueado, mas também quais características da franquia são mais atrativas (Kaufmann e Stanworth, 1995). Estes autores apresentam o processo de decisão de compra embutido profundamente na decisão geral de tornar-se dono de seu próprio negócio.

Hall e Dixon (apud Maylor e Read, 1998) sugerem que franqueados rapidamente se ressentem do controle influenciando seus negócios, através do franqueador. Entretanto, existe um “ciclo de satisfação” para os franqueados. A satisfação deles é menor uma vez que eles são competentes no sistema em que estão trabalhando, ressentindo-se do controle continuado da organização. Depois de um período de tempo, o franqueado recupera o reconhecimento do papel do franqueador, admitindo o estabelecimento de uma relação estável entre eles.

A decisão de tornar-se um franqueado reflete o propósito de mudança no envolvimento de trabalho individual, sendo assim, as vantagens percebidas da franquia podem revelar os mais salientes interesses que o indivíduo tem a esse respeito (Kaufmann e Stanworth, 1995). Estes autores apresentam indivíduos donos de negócio próprio como os mais prováveis de estarem avaliando o propósito de redução de risco, enquanto os empregados assalariados são mais prováveis de avaliarem a liberdade relativa do direito de propriedade da franquia.

Em um estudo de franqueados britânicos Stanworth (1977) identificou a filiação nacional como a vantagem mais importante, enquanto em outro estudo foi identificado o suporte do franqueador como o mais importante (Hough, apud Kaufmann e Stanworth, 1995). Knight (1986) encontrou nome do negócio conhecido e independência como sendo as mais importantes vantagens para um grupo de franqueados canadenses. Withane (apud Kaufmann e Stanworth, 1995) encontrou negócio formatado como sendo a mais importante característica para outra amostra de franqueados canadenses, em estudo realizado em 1991.

O trabalho de Stanworth e Kaufmann (1996) teve a intenção de começar o processo de compreensão das mudanças temporais na motivação do franqueado, através do relato dos resultados de um estudo empírico conduzido no Reino Unido e nos Estados

Unidos durante a primavera de 1994. A referida pesquisa focou inicialmente num modelo de motivação do franqueado; isto é, relatando o tempo quando indivíduos estão considerando ativamente se devem ou não adquirir uma franquia e devem, portanto, ser chamados de “franqueados potenciais”. Estes autores obtiveram vantagens sobre pesquisas anteriores no mesmo campo que tinham considerado a percepção tardia do que devia ter sido feito em parte dos franqueados existentes por visões em direcionadores motivacionais (Peterson e Dant, 1990).

Peterson e Dant (1990) encontraram três trabalhos que provaram pelo menos alguns dados para franqueados existentes, embora que não fossem franqueados potenciais. Eles experimentaram algum sucesso nas variações estruturais nos motivos dos modelos causais. Conduziram trabalho em uma companhia dos Estados Unidos e os dados dos resultados proporcionaram suporte geral para suas previsões que: a) influência da experiência anterior em negócio próprio na decisão de adotar uma franquia; b) número de anos gastos na operação de franquia com o franqueado corrente e c) nível de vendas alcançado por um franqueado, poderiam agir para influenciar percepções da franquia e motivação para franquia.

Assim, sugere-se fortemente a provável existência de uma tipologia hierárquica de motivos para os franqueados. Identificou-se a mais simples limitação para seu estudo, como a ausência de uma amostra de franqueados potenciais e na dependência do resultado na percepção tardia dos atuais franqueados. Atribui-se isto “a dificuldade de localização de franqueados potenciais”.

Sabe-se que empresas de franquia recrutam a partir de classes de pessoas com experiência em seus próprios negócios independentes (Stanworth e Kaufmann, 1996). Isto está comprovado em pesquisas anteriores nos Estados Unidos e no Reino Unido que

apontaram para relativa alta proporção de franqueados com experiência anterior em negócio próprio.

A frequência com a qual franqueados são vistos emergirem de uma camada social com uma história prévia em negócio próprio reforça fortemente a sugestão que muitos vêem a franquia primeiramente como uma “oportunidade de negócio”, desde aqueles que estão nas mais convencionais formas de negócio próprio, que tendem também a ter histórias familiares e pessoais similares (Stanworth et al., 1984).

Para Stanworth e Kaufmann (1996) está firmemente estabelecido que franqueados são definitivamente um grupo não homogêneo, se modelos motivacionais são o interesse. Contudo, eles não são randomicamente heterogêneos. A evidência disponível sugere que modelos são prováveis de ocorrerem com um grau de regularidade necessária para sustentar uma teoria social de motivação neste campo de atividade de negócio. O que é requerido é pesquisa adicional para mapear uma teoria de recursos com maiores detalhes.

De acordo com pesquisa realizada com franqueados americanos pela Educational Foundation of the International Franchise Assn., a maioria dos franqueados considera-se com sucesso e afirma que compraria a mesma franquia novamente, se tivessem oportunidade (Jesitus, 1998). A mesma pesquisa apresentou como principais vantagens do sistema de franquia, reconhecidas pelos franqueados, o nome, o suporte do franqueador e ainda a força do grupo de compra.

Rubin (1978) apresentou a marca registrada como o item mais avaliado pelos franqueados na escolha de uma franquia, tendo em vista o volume de informações sobre preço e qualidade que os consumidores possuem sobre marcas registradas. Afirmou que consumidores têm as informações precisas porque a política de franquia dos franqueadores lhes dá a certeza que o padrão de qualidade é mantido em toda a rede.

Assim, se um franqueado deixar cair à qualidade, isto será generalizado pelo consumidor que percebe aquela loja como integrante de uma rede, logo irá entender que assim será nas demais lojas. Então se um franqueado deixa cair à qualidade em seu estabelecimento ele perde apenas parte dos lucros, outra parte é perdida pelos outros franqueados.

Um trabalho pioneiro de cunho científico no Brasil foi realizado por Farias (1991), onde este autor propôs uma abordagem diferenciada da franquia, considerando-a um produto para empreendedores e, a partir desta perspectiva, investigou o comportamento de compra de franqueados de ramos específicos. A presente pesquisa adota abordagem semelhante, ampliando a definição do sistema que tradicionalmente é definido como uma estratégia de distribuição de produtos e serviços, para considerá-la um produto para empreendedores independentes.

Farias (1991) afirma que:

“O franqueado busca com a aquisição de uma franquia ser dono de um negócio próprio de comprovado sucesso, e assim, ser seu próprio patrão. Com a compra de uma franquia, o empreendedor independente não tem que iniciar seu negócio da estaca zero, uma vez que o franqueador lhe oferece um negócio formatado” (p.3).

Com esta visão, a franquia pode ser considerada um produto ou um pacote de benefícios, onde o franqueado possivelmente encontra satisfação para o desejo ou necessidade de ter um negócio próprio e ser seu próprio patrão.

O problema de pesquisa que surge desta abordagem é: **considerando a franquia como um produto, onde se imagina um processo de compra complexo para a sua aquisição, quais as variáveis que mais influenciam neste processo de compra?**

1.2 Justificativa da escolha do tema

Considerando a relevância do sistema de franquias no desenvolvimento de pequenos negócios, é curioso porque tão pouca atenção tem sido dada a decisão que varejistas tomariam de fugir da operação independente e tornarem-se franqueados (Kaufmann e Stanworth, 1995). Levando-se em consideração que o processo de decisão de compra não ocorre da mesma forma para todos os tipos de compra, variando de acordo com a importância do produto a ser adquirido (Solomon, 1999), faz-se necessário às empresas terem conhecimento do comportamento de compra de seus consumidores atuais e potenciais.

As empresas franqueadoras necessitam de estudos que possam viabilizar uma melhor seleção de candidatos. Porém, a maioria dos trabalhos encontrados na literatura apresenta os resultados de pesquisas realizadas em outros países, sendo pequeno o número de pesquisadores nesta área no Brasil.

O comportamento do consumidor tem um caráter estratégico, a partir do momento que aproxima a empresa dos seus consumidores (Engel et al., 2000). O conhecimento do perfil do franqueado pode significar um diferencial competitivo às redes de franquia.

A maioria dos trabalhos nesta área pesquisou os motivos dos franqueadores decidem ingressar no *franchising*, e não os motivos dos franqueados. A área de comportamento do consumidor também tem poucos estudos que considerem a franquia como um produto, que pode ser adquirido através de um processo de decisão de compra, conforme os modelos apresentados na literatura (Bradach e Kaufmann, 1994; Peterson e Dant, 1990; Farias, 1991).

Pela compreensão das características contextuais que influenciam a decisão de tornar-se franqueado, franqueadores podem estar mais aptos a escolher candidatos apropriados. Em franquia, o processo de recrutamento é ad hoc, resultando numa tendência entre franqueadores de terem uma idéia imperfeita do tipo e calibre dos franqueados que eles requerem (MacMillan e Wattel, apud Price, 1997).

Parte da razão para esta situação é que as franquias são freqüentemente vistas como um produto a ser vendido, e, entretanto caem sob a jurisdição de vendas as pessoas e, nos Estados Unidos, lei do consumidor (Brown, 1988), e fora do escopo da função pessoal. Apesar da importância potencial de interpretação de alternativas para entender a decisão de compra do franqueado, a abordagem de venda persiste.

Apesar do desenvolvimento do *franchising* no Brasil ter-se profissionalizado em 1990, os estudos sobre este tema ainda são escassos. O aumento das redes no país parece ser um indicativo que os empresários estão compreendendo os benefícios desse tipo de expansão para seus negócios, embora a academia ainda não tenha dado a necessária atenção ao tema, no aspecto aqui investigado.

O estudo da franquia numa perspectiva diferente da habitual, considerando-a como um produto, torna o presente estudo uma contribuição ao tema. O resultado dessa pesquisa também poderá ser útil a empresa franqueadora da amostra estudada, orientando-a numa melhor compreensão dos franqueados. Além disso, outras empresas poderão se beneficiar com o resultado aqui encontrado, podendo usá-lo como base para suas redes franqueadas.

Desse modo, o estudo justifica-se pela importância do sistema de franquias para a economia nacional, como também pelo papel estratégico que o conhecimento do comportamento do consumidor tem para o marketing.

2

Objetivos e perguntas de pesquisa

2.1 Objetivos da pesquisa

2.1.1 Objetivo geral

Considerando a compra de uma franquia um processo complexo, identificar quais as possíveis variáveis que influenciam a decisão e as motivações que levam à compra.

2.1.2 Objetivos específicos

- Identificar as variáveis individuais que mais influenciam no processo de decisão de compra dos franqueados;
- Identificar as variáveis externas que mais influenciam no processo de decisão de compra dos franqueados;
- Identificar as principais motivações para a compra de uma franquia;

2.2 Perguntas de pesquisa

Para um melhor direcionamento do estudo, as seguintes perguntas de pesquisa foram elaboradas:

- Quais as motivações para se engajar no processo de decisão de compra de uma franquia?
- Quais dimensões do ambiente mais influenciam no processo de tomada de decisão dos franqueados?
- Quais variáveis individuais mais influenciam no processo de tomada de decisão dos franqueados?

3

Referencial teórico

Nesse capítulo é apresentada uma revisão teórica do *franchising*, com o histórico do sistema de franquias, definição sob a ótica de vários autores, principais aspectos e tipos, com ênfase no sistema de franquia formatada, características do *franchising*, e por fim apresenta-se também uma abordagem do processo de decisão de compra, considerando a franquia como um produto, bem como fatores influenciadores desse processo.

3.1 O Sistema de *franchising*

3.1.1 O desenvolvimento do *franchising*

O *franchising* ou sistema de franquia teve seu início ainda no século dezenove, nos Estados Unidos, com a *Singer Machine Company* (Cherto, 1988; Mendelsohn, 1992 a). Em 1898 a GM adotou o *franchising* como estratégia de expansão e então, em 1899 a Coca-Cola inicia a outorga de *franchises* para o engarrafamento de seu refrigerante dez anos depois da aquisição dos direitos sobre o produto e a marca por Ana Vhandler, tendo

sido os empresários Benjamim Thomas e Joseph Whitehead os responsáveis pela concessão das franquias (Cherto, 1988).

Para Bernard (1993) o franqueado adquire a oportunidade de se servir de economias de escala na produção, na distribuição e na publicidade. O franqueado aproveita a notoriedade da marca registrada e uma contínua assistência técnica e administrativa, sendo estas vantagens não comumente oferecidas ao empreendedor de empresas tradicionais. Segundo o mesmo autor o Brasil e a França desenvolveram o Sistema de Franquias no período de 1980 a 1989. Porém, pelas restrições impostas pelo governo à remessa de lucro do exterior ou a políticas como as do INPI, que por muito tempo não reconheceu a validade dos contratos de franquia, as franquias brasileiras são as menos internacionalizadas.

Por possuírem características mais próximas as da situação descrita para as franquias européias, os anos 90 tornaram-se para o Brasil uma possibilidade de aproximação ao cenário americano, com um abrandamento das medidas protecionistas vigentes (Bernard,1993).

Cherto (1988) apresenta a movimentação do *franchising* no Brasil como um amadurecimento do sistema, com uma maior profissionalização do setor, com franqueados cada vez mais exigentes e franqueadores que fazem o que é preciso para preservar sua rede e o relacionamento com os franqueados.

Atualmente as relações em franquia têm mudado. Os franqueados aumentaram a expectativa no suporte do franqueador e mudaram um pouco de perfil. São pessoas de negócios que entendem a complexidade da economia atual e o que isto significa para seu negócio (Kaplan, 2002). O mesmo autor acrescenta que os franqueados não mais compram uma franquia pelo que aconteceu no passado, mas eles investem no que vai acontecer no futuro. Portanto, é preciso mostrar aos franqueados a direção dos negócios.

3.1.2 Definição de *franchising*

Retomando a Idade Média, quando as cidades-estados adotavam o Feudalismo, o chefe de Estado e/ou Primaz da Igreja confundiam-se na pessoa do líder maior. Aquela época foram estabelecidas as cidades francas, ou livres, como Freiburg, na Alemanha de hoje, as quais obtinham o direito de não pagarem imposto ao poder central e/ou à Igreja por terem os seus comerciantes obtido o direito de livre circulação de seus bens e serviços. Esse era o conceito antigo de Franquia (Leite,1991). A palavra franquia teve origem naquela época da Idade Média, mais precisamente na França, e sua derivação *franchisage*, vem de *franc*, que significa a outorga de um privilégio ou de uma autorização (Dahab et alii, 1996).

Embora o conceito básico seja antigo, sua origem no francês, significa “liberdade de servidão” ou “dispensa de servidão”. Porém, foi na língua inglesa que o termo *franchising* teve sua significação jurídica definida como nos apresenta hoje: um direito, um privilégio (Cruz, 1993).

Franchising é antes de tudo uma forma de distribuição de produtos e/ou serviços. Ainda que se possa focar *franchising* sob uma variedade de ângulos, essa é a abordagem inicial mais típica, quase consensual na literatura (Hackett, 1977; Stephenson & House, 1978; Mendelsohn, 1992a).

De acordo com Rubin (1978, p. 225), “a definição do franqueado como uma empresa separada, mais que como parte de franqueador, é uma distinção legal e não econômica”. Este autor faz esta abordagem tendo em vista a facilidade com que o contrato de franquia pode ser terminado pelo franqueador, pois este detém alto controle sobre o comportamento do franqueado tornando o relacionamento quase o de uma empresa e de um empregado.

Leite (1991) afirma que o *franchising* sofreu transformações até chegar ao conceito moderno *Business Format Franchising* que ele denomina de Sistema de Franquia Formatada. *Franchising* é uma importante causa do desenvolvimento do varejo, tanto nos Estados Unidos (U.S. *Department of Commerce*, 1988), como em outras nações industrializadas (Stanworth e Purdy, apud Kaufmann e Stanworth, 1995). A *International Franchise Association*, com sede em Chicago define assim o *franchising*:

“Uma franquia é o contínuo relacionamento entre o *franchisor* e o *franchisee*, no qual o total dos conhecimentos do *franchisor*, imagem, sucesso, técnicas de manufatura e marketing são fornecidos ao *franchisee* mediante uma retribuição.” (Abraão, 1984, p. 11).

Para Leite (1991), o *Business Format Franchising* é o Sistema de Franquia Formatada pelo qual o franqueador transfere as técnicas industriais e/ou métodos de administração e comercialização anteriormente desenvolvidos por ele, cedendo ao franqueado a marca e um conjunto de direitos de propriedade incorpórea, para este operar sob sua supervisão e assessoria técnica na fabricação e/ou vendas de seus produtos e/ou serviços, em troca de uma compensação financeira firmada em acordo através de um instrumento de contrato.

Gomes (1977) considera *franchising* como um termo que designa a operação pela qual um empresário concede a outro o direito de usar a marca de um produto seu com assistência técnica para a sua comercialização. “É um contrato que se aproxima da concessão exclusiva, da distribuição, do fornecimento e da prestação de serviços. Não é outrossim, locação nem mandato, mas, sim, figura autônoma, embora híbrida” (p.13).

Stern e El-Ansary (1992) têm identificado *franchising* como uma forma híbrida do sistema de marketing vertical e, em consequência, como um método de utilidades e serviços dependendo da complexidade dos arranjos contratuais.

Cherto (1988) utiliza a expressão “franquia empresarial”, pois é a que lhe parece melhor espelhar a realidade do que seja efetivamente o “*Business Format Franchising*”. Para ele *franchising* é um método para a distribuição de produtos e/ou serviços, implementado através de um contrato pelo qual o detentor de um nome ou marca, de uma idéia, de um método ou tecnologia, segredo ou processo, proprietário ou fabricante de um certo produto ou equipamento, mais *know-how* a ele relacionado (o *franchisor* ou franqueador) outorga a alguém dele jurídica e economicamente independente (o *franchisee* ou franqueado), licença para explorar esse nome ou marca, em conexão com tal idéia, processo, método, tecnologia, produto e/ou equipamento.

Nessa dissertação serão utilizados os termos *business format franchising* e sistema de franquia formatada significando a operação de franquia profissionalizada, que segue regras estritas de funcionamento.

A leitura de vários autores (Fulop e Forward, 1997; Rubin, 1978; Cherto, 1988) converge para a apresentação do Sistema de Franquia Formatada como o grande responsável pelo incrível desenvolvimento do *franchising* desde 1970 nos EUA, onde o sistema é consagrado pela capacidade de impulsionar, a um custo relativamente baixo, a expansão de empreendimentos consolidados e, criar oportunidades para empreendedores anônimos.

Bursican (apud Bernard, 1993) apresenta *franchising* como o “sistema de comercialização” que se baseia em uma “oportunidade comercial”, introduzindo, portanto, a diferenciação mercadológica, adicionando-se o impacto da imagem da rede nos consumidores, o que propicia uma notoriedade.

Não começar tudo da estaca zero, talvez seja o que atrai os franqueados, uma vez que o sistema de franquia permite o início de um negócio com a ajuda de uma assessoria da empresa franqueadora. Chaim (1989) considera, portanto, a franquia como

um “casamento”, já que o princípio básico do sistema é a interdependência que significa perseguir em tempo integral uma parceria afinada sem comandados nem comandante.

Andrade (1993) apresenta o Sistema de Franquia Formatada como a que o franqueador desenvolve um sistema empresarial de sucesso e o repassa detalhadamente ao franqueado, fornecendo-lhe ainda, desde o começo e depois em caráter permanente, uma ampla gama de serviços que apóiam a estruturação e condução daquilo que é o seu próprio negócio. Pelo fato de ser o dono o franqueado tende a estar mais comprometido e motivado do que normalmente estaria alguém que fosse simplesmente funcionário. E como sugere Mendelsohn (1992a), esse comprometimento e essa motivação estão diretamente ligados ao investimento de capital realizado pelo franqueado, para quem na maioria das vezes são quantias substanciais.

Andrade (1993), apresenta *franchising* como uma forma de distribuição, combinando, segundo Hackett (1977), produção e distribuição sob uma única propriedade. Martins (1988) corrobora, definindo *franchising* como “uma técnica de comercialização de certos produtos para incentivar e facilitar as vendas dos mesmos” (p.566)

Segundo Cherto (1988) *franchising* é um método para a distribuição de produtos e/ou serviços que depende, basicamente, da capacidade de se reproduzir em locais diferentes e sob a responsabilidade de pessoas diferentes, um mesmo “conceito de negócio”. Ele acredita que talvez *franchising* corporifique e condense o que há de melhor nos sistemas capitalista e socialista, na medida em que garante a formação, a viabilização e a sobrevivência de micro e pequenas empresas (os *franchisees* ou franqueados) graças a sua vinculação com uma “empresa mãe” (o *franchisor* ou franqueador), porém permitindo àqueles continuarem independentes, até um certo ponto “donos dos próprios negócios”.

O conceito oficial no Brasil, dado pelo Conselho de Desenvolvimento Comercial do Ministério da Indústria e do Comércio, é o seguinte:

“Franquia é um sistema de distribuição de bens e serviços, pelo qual o titular de um produto, serviço ou método, devidamente caracterizado por uma marca registrada, concede a outros comerciantes, que se ligam ao titular por relação contínua, licença e assistência para a expansão do produto no mercado.” (Abraão, 1984, p.13).

3.1.3 Características do *franchising*

Bernard (1993) apresenta o sistema de franquia formatada como uma franquia de menor risco, tendo em vista tratar-se de uma franquia de distribuição, onde a rede é o diferencial nas negociações com os fornecedores. Com relação à questão da “análise da atratividade”, ou seja, o retorno mínimo que o empreendimento deve atingir para que seja vantajoso ingressar neste mercado, aponta dois fatores determinantes:

- As condições da oferta e da demanda, e.
- As condições particulares da estrutura do setor de atividade envolvido.

O mesmo autor se reporta a demanda como um grande fator a ser considerado pelo franqueado quando afirma que se a demanda nascente ainda é território semiconsciente dos futuros clientes e a demanda já estabelecida é satisfeita por uma empresa, que cria barreiras estratégicas, muitas vezes dificilmente transponíveis pela concorrência, deve-se ter em mente que, nos mercados em que a demanda ainda é latente, no qual uma oferta comercial adequada é capaz de se transformar imediatamente em comportamento de compra, encontram-se as melhores condições de desenvolvimento em franquia.

Boe et al. (1987) e Brown (1988) apresentam a taxa de falência de franqueados como uma medida crucial do valor do *franchising* para uma pessoa de pequeno negócio, por ser menor que a dos pequenos negócios tradicionais. Porém, estatísticas têm sido publicadas com o sentido de demonstrarem que *franchising* tem menor taxa de falência do que aquela do pequeno negócio independente (Ayling,1988; Housden, 1983; Ozzane e Hunt, 1971) , havendo pouco consenso em suas validades tanto nos Estados Unidos quanto no Reino Unido.

Stern e Stanworth (1988; 1994) afirmam que os franqueados têm se beneficiado a partir do ativo reconhecimento e suporte dos bancos. Eles acreditam que os franqueados têm um menor risco de falência do que outros pequenos negócios quando se juntam a uma rede de franquias que tenha sido muito bem investigada pelos bancos.

Para Baron e Schmidt (1991) uma pessoa deve preferir tornar-se um franqueado mais do que dono de um pequeno negócio porque ela crê que o *franchising* oferece ambas as vantagens de um grande e de um pequeno negócio independente, reduzindo substancialmente o risco de falência. Uma melhor compreensão do significado de falência em *franchising* é necessária, ficando difícil argumentar que este ofereça melhor perspectiva aos franqueados potenciais do que iniciar um negócio independente.

Stanworth (1995) apresenta a existência de considerável ambigüidade sobre a definição de falência e um acordo geral das estatísticas oficiais e comerciais de franquias onde são subestimadas e minimizadas as taxas de falências das franquias. Apenas para compor a carência de clareza no resultado desta dúvida, tem também sido calculado a exatidão das taxas de falências quotadas para negócios independentes, o cenário no qual as falências das franquias são comparadas (Hoy et al., apud Fulop e Forward, 1997).

Kezios(1992); Justis e Scott(1993); Hoy (1994); Stanworth e Dandridge (1994) consideram que pesquisa adicional é requerida no contexto de taxas de falência das

franquias, pois mesmo considerando o suporte, propaganda, e um sistema implicitamente testado na franquia formatada, que poderiam garantir uma menor taxa de falência entre franqueados em comparação com outros pequenos negócios, na prática não é ainda possível confirmar esta premissa.

Dados dos Estados Unidos e do Reino Unido indicam que o *franchising* é menos arriscado para franqueados do que operarem num negócio independente, pois tem sido analisado que bancos no Reino Unido estão preparados a oferecerem empréstimos aos franqueados baseados em sua experiência e que *franchising* diminui o risco de falência (Stern e Stanworth, 1988, 1994). O valor do *franchising* para o franqueado tem também sido questionado por aqueles que consideram que franqueados carecem de autonomia desfrutada pelas pessoas de negócios independentes (Rubin, 1978; Felstead, 1992).

Martins (1988) contradiz esta abordagem, quando dá ênfase à independência do franqueado, como um elemento característico da franquia, isto é sua autonomia econômica e jurídica. O mesmo autor define assim esta autonomia:

“O contrato que liga uma pessoa a uma empresa, para que esta, mediante condições especiais, conceda a primeira o direito de comercializar marcas ou produtos de sua propriedade sem que, contudo, a essas estejam ligadas por vínculo de subordinação (p.567)”.

Em troca da desistência de alguma independência franqueados esperam estarem aptos a operarem num ambiente controlado, assistido e com suporte, e ganharem o benefício de um negócio testado, uma bandeira, gerenciamento profissional, tanto quanto economia de escala de uma grande organização (Izraeli, 1972; Smith, 1990). De uma perspectiva de uma pessoa de pequeno negócio, entretanto, *franchising* pode representar um mais fácil e menor risco de entrada em negócios do que operar independentemente (Stern e Stanworth, 1988).

Parece estar implicitamente assumido por aqueles que deploram a diminuição de autonomia dos franqueados em comparação com a desfrutada por outros proprietários de pequenos negócios que a independência é o tópico prioritário dos franqueados (Rubin, 1978; Felstead, 1992). Esta visão tem sido rebatida (Burck, 1970; Hough 1986; Boe et al., 1987) pelo contra-argumento que enquanto potenciais franqueados podem abrigar o desejo por independência a opção de franquia foi escolhida deliberadamente, porque esta provê a oportunidade de trabalhar num ambiente independente sobre a ombreira de uma grande organização, e reduz o risco do negócio.

Dahab et al. (1996) corroboram com esta abordagem de redução de risco, afirmando que embora a geração e a difusão do conhecimento sejam elementos fundamentais para a sobrevivência de uma franquia, a formatação do negócio reduz o risco para os franqueados, fator importante para a decisão destes se integrarem à franquia.

Kaufmann e Stanworth (1995) exploraram algumas das razões porque indivíduos tornam-se franqueados ao invés de empregados ou operadores independentes. Eles examinaram as características que tipificam franqueados, e tentaram formular um método para identificar prospectivas prováveis. Começaram pela discussão de algumas bases teóricas as quais têm oferecido um fundamento para a criação das relações em franquia. Finalmente, reportaram os resultados de um estudo empírico de futuros franqueados.

Tuunanen e Hyrsky (2001), com base nas características empreendedoras dos franqueados, encontraram as vantagens e desvantagens do *franchising* percebidas pelos franqueados. Como principais vantagens percebidas encontraram “Marca reconhecida”; “Sistema Testado”; “Economia de escala” e “Suporte do franqueador”.

Para Stanworth e Kaufmann (1996), *franchising*, como um negócio formatado, testado, é designado para aparecer como motivador de segurança econômica mais rápido

do que aconteceria normalmente no caso da carreira em um pequeno negócio. Estes autores afirmam que nenhuma estrutura teórica dinâmica tem sido desenvolvida para auxiliar a compreensão da dinâmica e mudança natural da motivação do franqueado e suas implicações comportamentais.

Sobre a necessidade urgente de compreensão dos parâmetros sócio-econômicos e comportamentais sobre o conceito de franquia Peterson e Dant (1990, p. 46) observaram que:

“A despeito da abundância de escritos delineando as vantagens do formato de franquia nenhuma estrutura teórica tem sido proposta para organizar essas vantagens em uma taxonomia ou tipologia hierárquica”.

A pesquisa de Stanworth e Kaufmann (1996) adotou perspectiva teórica baseada na “Estrutura de Ação de Referência” na tradição ampla de sociologistas tais como Weber, Parsons, Mead, Golfman, Turner e Silverman. Para o necessário grau do nível de generalidade de uma visão social da motivação de franqueados emergir, ela deve abranger a probabilidade de tendências para certas combinações de significados e ações repetirem-se com certa regularidade (Stanworth et al., 1984).

A humanidade pode, por próprio risco, ignorar totalmente o bem estabelecido por modelos sancionados de expectativas culturalmente transmitidas como o que correntemente constitui o comportamento conformista, poucas regras sociais são predefinidas no senso totalmente compreensivo, assim como excluem totalmente seus próprios significados, aspirações e metas para suportar situações nas quais eles se encontrem. Então, a meta de um pequeno negócio, o qual deve ser definido em termos funcionalista estrutural é simplesmente aquela cujo “lucro” pode ser elaborado e redefinido como uma necessidade organizacional, a qual meramente requer satisfação como uma condição de sobrevivência organizacional, e pode ser elaborada pela chave de metas

pessoais dos atores, tais como, independência, estilo de vida, reconhecimento do grupo de pares, etc.

A liderança dos franqueados foi estudada por Carroll e Bassuk (2002), como uma força positiva a ser considerada pelo franqueador quando for selecionar candidatos à franquia. Os líderes têm motivações diferentes. Estão freqüentemente pensando em multiplicar (Sweeney, 2001). Identificar e reconhecer líderes potenciais são os primeiros passos no desenvolvimento de talento futuro.

Spriggs e Nevin, citados por Stanworth e Kaufmann (1996), definem o novo ingrediente distintivo da franquia da maioria de outras formas de atividades de negócios como sendo a simbiótica relação de interdependência existente entre duas distintas entidades legais. A próxima ligação existente entre franqueador e franqueado tem deixado aquela relação freqüentemente ser descrita como uma sociedade ou aliança estratégica (McIntyre, Gilbert e Young; 1994) e Kaufmann (1995). Para entender como e porque esta sociedade é criada, uma clara explicação dos incentivos de cada parte é necessária (Peterson e Dant, 1990).

O conjunto de aperfeiçoamento quantitativo da situação geral de uma unidade econômica é o que se pode chamar de desenvolvimento, o qual consiste em um sucesso comercial ou em uma ambiciosa política de investimentos, como também em uma modificação de ordem qualitativa de suas relações com o ambiente externo e com as transformações internas da organização, com os métodos de gestão e com as relações humanas adjacentes (Bernard, 1993). Com base neste desenvolvimento este autor aponta as possíveis diferenças entre os franqueados pioneiros da fase de lançamento e os franqueados mais jovens da fase de expansão, devido a uma evolução nos critérios relativos às competências pessoais e aos recursos financeiros.

As diferentes fases de desenvolvimento da rede (franqueados antigos x franqueados novos) fazem surgir a necessidade de um serviço especial, talhado, para cada necessidade do franqueado, ao invés de um tratamento único para todos (Curry et al., 1966). Andrade (1993) cita por fim, a ética como ponto crucial ao bom relacionamento, fator vital ao sucesso não só do Sistema de Franquia Formatada, mas de toda e qualquer parceria.

Franqueados com fortes tendências empreendedoras e aqueles com experiência anterior em papéis gerenciais que eram similares em termos de conhecimento requerido, ferramentas e habilidades, e em termos de funções gerenciais e tarefas desempenhadas tendem a desempenhar-se mal. Então, candidatos com pequena ou nenhuma experiência gerencial podem adaptar-se melhor ao *franchising* e causar menos conflito (Fenwick e Strombom, 1998). Estes autores, porém, limitam seu estudo ao desenho de um único sistema de franquia, sendo a validade além desse sistema ainda desconhecida.

O primeiro passo para selecionar um franqueado é determinar se o indivíduo possui condições financeiras para investir na franquia e levá-la adiante durante o período inicial, sendo crítico porém determinar se o franqueado possui liderança, marketing e habilidades de time para conduzir o negócio (Greenberg e Sweeney, 2002).

Edens, Self e Grider (apud Kaufmann e Stanworth, 1995), encontraram que franqueadores tipicamente preferem franqueados que tenham tido experiência anterior operando um negócio, e mesmo preferem aqueles cujos pais tenham tido seus próprios negócios. Knight (1986), por outro lado, encontrou que nem franqueadores nem franqueados canadenses acreditavam que tal experiência era muito importante para o sucesso da franquia.

Em estudo usando dados do censo em 14.550 empresas, das quais 951 eram franqueadas, Williams (apud Kaufmann e Stanworth, 1995) encontrou que a probabilidade

de tornar-se um franqueado era menor para empreendedores com experiência anterior de negócio próprio do que para aqueles sem tal experiência.

Já Greenberg e Sweeney (2002) afirmam que a vasta maioria de pessoas interessada em ser franqueada vem dos mais diversos campos de trabalho. Assim, não trazem vícios do passado e estão abertas para viverem uma experiência nova, reconhecendo a necessidade do treinamento pelo franqueador.

Outro aspecto analisado sobre o Sistema de Franquia Formatada foi a inovação nas redes de franquias formatadas, onde Andrade (1993), em seu trabalho de dissertação, estuda as funções típicas do franqueador e dos franqueados no processo de inovação.

O reconhecimento de uma oportunidade para inovar adviria da percepção de uma viabilidade técnica e/ou de uma demanda potencial de mercado (Andrade, 1993); sendo sob este ponto de vista fundamental a experiência dos franqueados antigos que talvez possam melhor enxergar, pela experiência, as oportunidades do mercado. Para Roberts (apud Andrade, 1993) na etapa de reconhecimento de uma oportunidade para inovar, crítico é o pronto acesso a pequenas somas de financiamento de P&D, livre de procedimentos de avaliação pesados e desencorajadores.

No caso do sistema de franquias o papel da rede pode vir a ser crucial na compra e implantação de uma idéia de inovação com os custos sendo diluídos entre franqueador e franqueados. Neste caso ter-se-á o que Karlsson, também citado por Andrade (1993), diz ser mais freqüente na concepção de novos produtos, que é um grupo de pessoas combinando diferentes contribuições. Esse autor apresenta uma comparação interessante e divertida que Quinn (1985) faz para destacar a importância de diferentes papéis no sucesso de uma inovação:

“(...) introduzir um novo produto ou processo no mundo é como criar uma criança saudável – ele [o projeto de inovação] precisa de uma mãe (“champion”) que o ame, um pai (figura de autoridade

com recursos) que o auxílie e pediatras (especialistas) para atravessar os momentos de dificuldade. A inovação pode sobreviver exclusivamente nas mãos de especialistas, mas suas chances de sucesso são remotas” (p. 79).

Ao criar um contexto institucional favorável ao aprendizado, o *franchising* pode impulsionar os processos inovativos, via reforço de sinergias entre as partes e, principalmente, através da criação de canais de comunicação. Adicionalmente, na medida em que se configura uma cultura organizacional relativamente homogênea, cria-se uma convergência de idéias e expectativas que podem propiciar a concentração dos esforços inovantes numa direção específica, potencializando os seus efeitos positivos. A tecnologia da informação tem tido grande impacto neste processo, além das franquias devotarem esforços para intensificar as relações sociais intra-rede (Dahab et al., 1996).

Uma vantagem incontestável para o franqueador é a motivação dos franqueados por conduzirem um negócio próprio, alavacando as operações da empresa e gerando exemplos de inovações que depois podem ser estendidas à rede (Suzuki, 1994).

Os pesquisadores do consumidor se dispuseram a desenvolver instrumentos para medir o nível de inovação do consumidor, porque tais medidas de traços de personalidade oferecem percepções acerca da natureza e limites do desejo do consumidor de inovar (Subramanian e Mittels-Taedt, 1991).

3.2 Principais termos do sistema de franquia formatada

Segundo Foganholo (1992) existem pontos condicionantes básicos do Sistema de Franquia Formatada, ficando essa abordagem apenas com os mais relevantes:

- Unidade Piloto – loja de teste cujo sucesso não deve depender da presença física dos fundadores do sistema;
- Equipe gerencial – com visão ampla de mercado, com consultores externos, com entendimento do negócio, seus aspectos legais, financeiros, comerciais, operacionais e administrativos do sistema;
- Marca registrada – a marca deverá ser registrada e uniformizada através da padronização das lojas;
- Métodos de Operações e Administração Comprovados – repassados à rede através de manuais;
- Treinamento – programas contínuos fornecidos pelo franqueador para atualização dos franqueados. Deluca (1989) considera o treinamento “a pedra fundamental do controle de qualidade” (p. 84). É importante o alerta desse autor quanto ao estilo persuasivo como mais eficaz que o autoritário ou impositivo. Para esse trabalho de convencimento várias franquias contam com a presença de Consultores de Campo, que como o próprio nome já diz interagem *in loco* com a realidade de cada franqueado, buscando a manutenção do modelo adotado, numa atuação contínua;
- Equipe de Apoio de Campo – esta equipe deve ter habilidade em treinamento e comunicação, visitar e dar assistência aos franqueados, monitorando-os para manutenção dos padrões. O trabalho de campo, feito pelos chamados agentes de desenvolvimento (Deluca, 1989), funciona como um elo de ligação entre a empresa franqueadora e a rede de franqueados, cabendo aqueles agentes a avaliação dos mercados onde as lojas estão instaladas para a partir daí tomar medidas efetivas para o crescimento do grupo de franqueados sob sua coordenação;

- Documentos legais – contrato entre franqueador e franqueados;
- Produtos e Serviços Competitivos – ao franqueador cabe o estudo de mercado, das tendências e mudanças dos consumidores na busca de lançar produtos que tenham boa resposta mercadológica;
- Seleção dos franqueados – franqueador define perfil e local desejados. Tatham et alii, citados por Hackett (1977), realizaram pesquisa entre 22 franqueadores visando saber se existiam alguns critérios universais para a seleção de franqueados. Os resultados concluem que não existe nenhum consenso em relação aos critérios, ficando reforçada a tese de que para operações de *franchising* diferentes, os perfis dos franqueados serão diferentes;
- Padrão físico – desenvolvido pelo franqueador, ficando a implantação a cargo do franqueado que deverá cumprir todas as exigências formais para a perfeita identidade visual. Curry et al. (1966) e Hackett (1977) observam que muitos franqueadores preocupam-se em controlar os franqueados tendo em vista a uniformidade da rede. Para Hackett (1977), “a insistência na aparência padronizada é um dos fundamentos do conceito de *franchising*. A razão é criar uma imagem consistente na mente do consumidor” (p. 26);
- Sistema de Informações Gerenciais – para gerenciar informações estratégicas, apoiar decisões;
- Programa de Comunicação de Marketing – planejamento, organização e execução das atividades de propaganda, publicidade, relações públicas e promoções nacionais, regionais e locais. Os agentes de desenvolvimento podem aproveitar a experiência de franqueados antigos quando forem treinar novos candidatos, sendo aqueles facilitadores do processo;

- Sistema de Comunicação – objetivo de facilitar o diálogo aberto e contínuo com os franqueados, reduzindo os conflitos. Para Raab e Matuski (apud Foganholo, 1992) a comunicação é um ingrediente básico para um relacionamento bem sucedido entre franqueador e franqueado. Muito freqüentemente franqueadores não percebem a importância da comunicação efetiva e o enfraquecimento do poder da comunicação escrita e verbal por basearem-se em premissas pré-assumidas.

3.3 *Franchising* e a rede lotérica da CAIXA

Alinhada às políticas e diretrizes constantes do Plano de Ação da CAIXA para 1997, a Gerência de Área de Loterias, responsável pela Gestão das Loterias administradas pela CAIXA, iniciou o reposicionamento dos projetos, de forma a dar cumprimento às ações prioritárias, em especial, a de racionalização e modernização dos serviços lotéricos.

Para tanto, o seguinte cenário foi desenhado:

- Implementação do Sistema On-Line Real Time de captação de apostas, que possibilitaria a interação ente o sistema de loterias e os demais sistemas da CAIXA, provendo agilidade e segurança às atividades exercidas pela Rede de Casas Lotéricas, fosse na comercialização de jogos, fosse na prestação de serviços.
- Terceirização da distribuição de produtos lotéricos, insumos e conveniados.
- Projeto de Reformatação da Rede de Casas Lotéricas, aprovado por Voto de Diretoria, que objetivou a profissionalização da relação comercial

CAIXA e Empresários Lotéricos, aproximando-a do Sistema de *Franchising*, o incremento da arrecadação das Loterias Federais e a criação de um padrão de comportamento e de eficiência no atendimento, para agregação de novos produtos e de novas prestações de serviços à Rede.

Tal projeto estava segmentado em 04 grandes etapas, quais eram: definição do negócio, definição do sistema comercial, criação de instrumentos para implementação do novo sistema comercial e readequação ao novo modelo.

O Negócio. Propósito Empresarial e a Missão da rede ficaram assim definidos:

- Negócio – Sonhos, entretenimento e prestação de serviços.
- Propósito empresarial – ser a maior e mais conceituada rede de prestação de serviços do País.
- Missão da rede – prestar serviços a comunidade, em nome da CAIXA, visando o bem estar da sociedade.

Com o Programa de Racionalização e Competitividade a CAIXA iniciou em 1995 uma mudança fundamental na sua estrutura organizacional, tendo desencadeado processos seletivos para vários níveis gerenciais, criando a necessidade de uma urgente atualização profissional de todo o corpo funcional. O programa trouxe a logística como diferencial competitivo, tendo a rede de casas lotéricas, a partir daí, sido diretamente afetada com as mudanças. A criação das Centrais de Logística de Loterias deu início a adoção de um modelo mais consolidado, que melhor identificasse a rede e desse a mesma uma melhor profissionalização.

A área de Logística de Loterias, composta de nove centrais espalhadas pelo Brasil, ficou responsável pelo processamento das Loterias, acompanhamento da rede e de implantação do processo de padronização, conquistando os empresários para a adesão ao modelo desenhado, visando com isso a construção do primeiro pilar rumo ao *franchising*.

As Centrais de Logística de Loterias foram criadas com um tempo de vida já previsto de aproximadamente dois anos, quando estaria a empresa em condições de adotar o modelo de *franchising*, com um sistema tecnológico adequado, toda a rede já então padronizada em termos de fachada e sinalização.

Em 1997, considerando-se o cenário de mudanças e o diagnóstico realizado pela Gerência de Área de Loterias, revelou-se essencial a necessidade de adequação do modelo de gestão do negócio e dos instrumentos que lhe são próprios, incluindo-se aí a estrutura organizacional adequada à referida gestão, sob pena de não se obter o crescimento pretendido nos resultados.

A adequação da estrutura de gestão do negócio loterias previu a extinção das Centrais de Logística de Loterias, com a migração das atividades remanescentes para as Centrais de Retaguarda de Informática.

Para o desenvolvimento das adequações necessárias na estrutura de gestão do Negócio Loterias, foram observadas as diretrizes da CAIXA para a modelagem organizacional; o atendimento aos objetivos e características do novo Sistema Comercial aprovado pela CAIXA, no Projeto de Reformatação da Rede de Casas Lotéricas; o saneamento dos problemas evidenciados no diagnóstico da estrutura atual; os impactos decorrentes da implantação do sistema “On-Line Real Time”; o desenho dos processos de produção e de gerenciamento do negócio, e os seus desdobramentos nos níveis tático e operacional, bem como o processo de terceirização da distribuição dos produtos lotéricos, insumos e conveniados.

Além disso, foram realizadas análises e entrevistas com diversas empresas que atuam no mercado com o sistema comercial de *franchising*, tais como: Mc Donald's, Boticário, Água de Cheiro, ECT, Petrobrás – BR Distribuidora, SHELL Brasil S/A, FLYTUR, Multicoisas, HABIB'S e Fastsigns.

A CAIXA buscou a identificação como modelo de franquia profissionalizada (*Business Format Franchising*) a partir do Projeto de Reformatação da Rede de Casas Lotéricas, iniciado em 1995 e acima descrito numa abordagem macro.

Com a nova estrutura organizacional criou-se a nova função de confiança na empresa denominada Consultor de Campo para Rede Lotérica. A atuação desse profissional dá-se essencialmente em campo, mediante realização de atividades nas Casas Lotéricas, que levam à obtenção de melhores resultados e ao cumprimento dos padrões operacionais, ambientais e de atendimento ao cliente definidos pela CAIXA.

Esta rede complementar a de agências, visa dar a empresa velocidade nas mudanças, necessárias para o acompanhamento do mercado, usando a capilaridade como um diferencial frente à concorrência.

Analisando o Negócio Loterias, no que se refere aos custos que lhe são hoje inerentes, constatou-se que o resultado, decorrente da implantação da estrutura organizacional proposta, apresentou uma significativa redução de custos, além da expectativa de incremento do negócio.

Para a Gerência de Área de Loterias a estrutura de gestão do Negócio Loterias, desenvolvida a partir das diretrizes e objetivos estabelecidos pela Diretoria Colegiada para essa área negocial, encontrou-se alinhada com as definições maiores e características específicas de gestão da Empresa, somando esforços para a obtenção de ações conjuntas com as demais áreas da CAIXA como um todo.

O sistema de franquia escolhido pela CAIXA tornou-se possível de ser implementado, o que pode ser observado pelo cumprimento das premissas básicas teoricamente apresentadas a seguir.

Nem todo negócio é igualmente adequado ao sistema de franquia. Existem alguns elementos essenciais que, se presentes, fazem com que um negócio possa adotar o

sistema com maior probabilidade de sucesso. Mendelsohn (1992a), enumera cinco desses elementos, abaixo relacionados:

1 – o conceito deve ser verificado na prática para que se demonstre o seu sucesso.

2 – o negócio deve ser distintivo em termos de sua imagem de marca e de seu sistema e método.

3 – o sistema e método deve ser suscetível de transferência com êxito a outros e dentro de um período de tempo economicamente razoável.

4 – o retorno financeiro das operações das franquias deve ser suficiente para que o franqueado:

a) Obtenha um retorno razoável sobre os ativos empregados por ele no negócio.

b) Consiga uma razoável, se não boa, remuneração pelo seu trabalho e

c) Faça pagamentos de uma taxa razoável ao franqueador pelos serviços que este lhe prestará de forma permanente.

5 – As taxas recebidas dos franqueados devem permitir que o franqueador tenha suficiente e continuados lucros (p. 48-9).

Kostecka (apud Andrade, 1993), coloca que o produto ou serviço para vir a ser franqueado deve ser passível de sistematização completa, permitindo a criação e manutenção de uma identidade única em todo o sistema.

O próximo tópico apresenta aspectos teóricos referentes ao comportamento do consumidor, mais especificamente aqueles que lidam com o processo de tomada de decisão de compra.

3.4 Comportamento do consumidor

O comportamento do consumidor não possui história própria, sendo portanto uma disciplina que buscou em outros campos da ciência conceitos que deram suporte a esta nova área de pesquisa, iniciada a partir da década de 60, no século passado (Schiffman e Kanuk, 2000).

A estratégia de marketing denominada “conceito de marketing” surgiu no final dos anos 50, tendo como filosofia a orientação para o consumidor, com foco em suas necessidades e desejos (Schiffman e Kanuk, 2000).

De acordo com Farias (1991) embora muitos aspectos devam ser levados em consideração na gestão do composto de marketing, o comportamento do consumidor é um dos que mais merecem atenção dos administradores de empresas.

O construto comportamento do consumidor reúne o estudo de o que os consumidores compram, por que compram, quando compram, onde compram, com qual frequência compram e com qual frequência usam o que compram. A pesquisa de comportamento do consumidor engloba todos os comportamentos que os consumidores demonstram na procura, na compra, no uso, na avaliação e no descarte de produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades (Schiffman e Kanuk, 1997; Engel et al., 2000).

Para Engel et al. (2000), o comportamento do consumidor pode ser entendido como os atos dos indivíduos diretamente envolvidos na obtenção e uso de produtos e serviços, incluindo os atos que antecedem e precedem esse processo. A discussão sobre este tópico tem início com a abordagem do processo de decisão de compra individual.

3.4.1 Decisão individual de compra

O processo individual de compra é a resposta a um problema que surge como o resultado do despertar de uma necessidade, percorrendo uma série de passos ordenados. Estes passos podem ser descritos em cinco principais aspectos: reconhecimento do problema; busca por informações; avaliação das alternativas, decisão de compra e avaliação pós-compra.

As pesquisas atuais parecem considerar o processo de decisão com um repertório de estratégias, variando o esforço despendido pelo comprador de acordo com o seu conhecimento sobre o produto ou com a relevância da escolha. Produtos de menor valor desprendem menor esforço no processo de tomada de decisão, facilitando assim o dia a dia dos indivíduos.

Myers e Alpert (1968) distinguem entre a importância e determinância com respeito a atributos usados no processo de tomada de decisão. Frequentemente as pessoas irão considerar que dois ou mais atributos são igualmente importantes no processo de tomada de decisão quando, de fato, apenas um dos atributos difere entre as alternativas e determina a escolha de uma alternativa em particular.

Arbuthnot, Slama e Sisler (1993) examinaram a importância percebida de compradores de pequenas organizações de varejo e as comparam com a importância percebida de compradores em outros estudos. Tal avaliação poderá mostrar o que os respondentes valorizam no processo de tomada de decisão. Eles sugerem que pesquisas específicas podem ser feitas para descoberta de quais atributos são “determinantes” num quadro particular de compra.

Aqueles autores comentam que o comprador do pequeno varejo está mais envolvido com funcionalidade do produto, relações pessoais dos vendedores e com o

consumidor fundamental, enquanto os compradores na revisão de literatura tendiam a ser mais focados nos objetivos organizacionais e mostravam menos envolvimento com clientes e vendedores.

Em pesquisa realizada em 1994 por Stanworth e Kaufmann (1996) os entrevistados foram questionados sobre o risco de seu envolvimento em um pequeno negócio no futuro, qual elemento do processo de decisão teria precedente – aquele que diz respeito à forma legal da atividade do negócio ou, alternativamente, aquele que trata do setor do negócio em particular. 79% da amostra do Reino Unido e 75,7% da amostra dos Estados Unidos disseram que a decisão em uma forma legal viria primeiro que a decisão do setor.

O trabalho daqueles autores reforçou a noção que entrar numa franquia e assumir o risco de um pequeno negócio independente são partes de um mesmo processo de tomada de decisão.

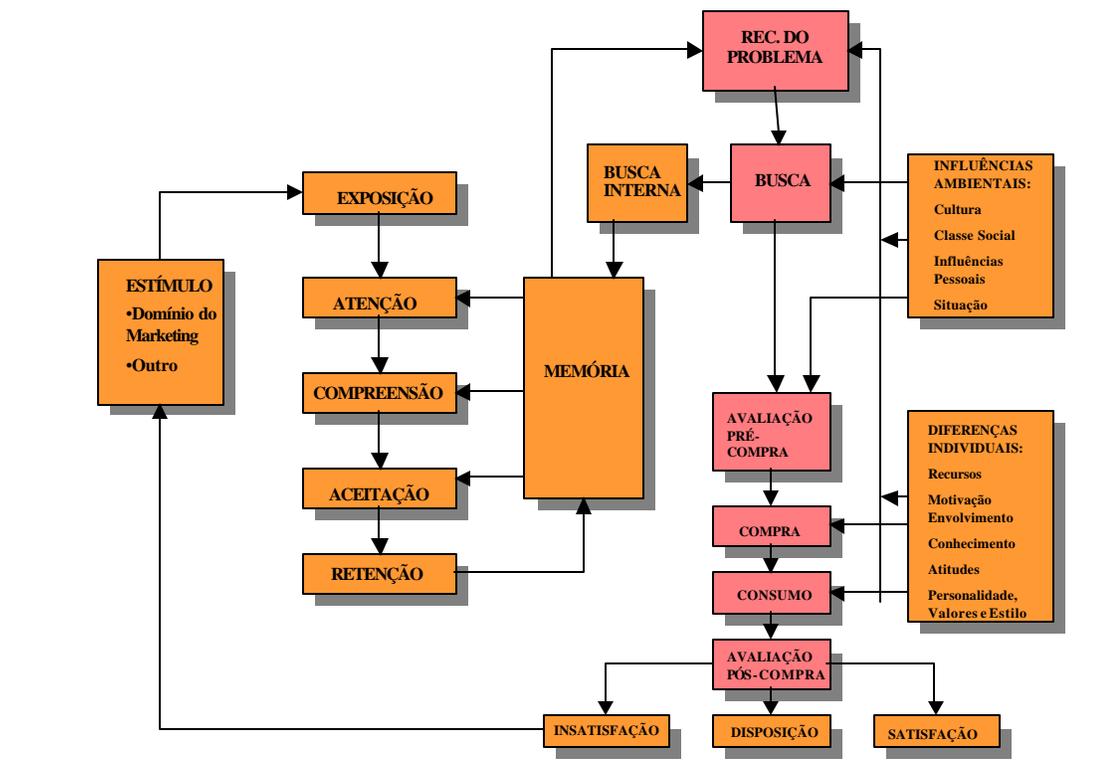
3.4.2 Processo de tomada de decisão de compra

Modelos servem para descrever, explicar, prever ou ainda melhorar elementos de uma situação problemática, ajudando a distinguir fatores essenciais e a mostrar relações (Roesch, 1999). A mesma autora afirma que modelos e técnicas foram criados em determinado momento histórico em outros contextos, para tratar de problemas específicos, eles são apresentados, dentro da teoria da organização, como soluções genéricas na literatura em administração para resolver problemas atuais nas empresas.

A figura abaixo (3.1) apresenta um modelo do processo de tomada de decisão de compra, elaborado por Engel et al. (2000). Percebe-se claramente a tomada de decisão

como um processo que passa por seis estágios: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, compra/consumo e avaliação pós-compra.

Figura 3.1 Processo de tomada de decisão de compra



Fonte: adaptado de Engel et al. Comportamento do Consumidor. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2000.

Segundo Kinnear e Bernhardt (1983) um modelo é a réplica de um fenômeno.

Um modelo oferece um mapa já investigado da realidade, tido como verdadeiro dentro das suas limitações. Dentre os vários modelos do comportamento do consumidor existentes, a decisão foi por adotar nessa pesquisa o esquema desenvolvido por Engel e colegas na década de 60, que ainda hoje é utilizado em pesquisas do comportamento do consumidor. Este modelo foi apresentado na figura 3.1 apresentada anteriormente.

Hing (apud Price, 1997) aplica o modelo de decisão de compra do consumidor para a compra de franquias, descrevendo apenas três estágios do modelo como atividades prioritárias para o franqueado começar.

Por exemplo, no estágio de reconhecimento da necessidade, ela aposta que franqueados potenciais desejam uma forma de atividade empreendedora, sendo empurrados por este desejo, mas aquela autora não estabelece porque eles escolhem franquia em oposição a outras formas de auto-emprego.

A abordagem de Hing, porém, é limitada, uma vez que aquela autora assume que o processo de decisão é constrangido pelos franqueados potenciais escolhendo diferentes franquias sem diferenciar as alternativas de carreiras.

Nessa pesquisa foram consideradas as seguintes variáveis influenciadoras deste processo: fatores psicológicos, como a motivação e percepção; Fatores sociais a exemplo da família e grupos de referência; Fatores sócio-culturais e demográficos. Além destes, dimensões do ambiente externo como fatores situacionais foram considerados para uma melhor compreensão do processo de compra de uma franquia.

Osborn (apud Price, 1997) em pesquisa de tomada de decisão ocupacional fornece pelo menos evidência parcial para sugerir que é a escolha da carreira, inicialmente, o processo comparativo entre as diferentes formas de emprego, significando que as avaliações não são independentes. A decisão de tornar-se um franqueado não é afetada apenas pela atratividade de outras opções de carreira, mas também da percepção dos benefícios da franquia.

3.4.2.1 Reconhecimento de necessidades

O processo pelo qual os consumidores compram produtos e serviços começa com o reconhecimento de uma necessidade (Engel et al., 2000).

Quando os consumidores percebem que têm uma necessidade, o impulso interior para atendê-la é chamado de motivação (Churchill e Peter, 2000). Schiffman e Kanuk (2000) definem motivação como a força motriz interna dos indivíduos que os impele à ação. Eles apresentam a motivação como um estado de tensão induzido pela necessidade, que exerce uma influência no indivíduo para ele se engajar em um comportamento que ele espera vá satisfazer uma necessidade. A reação do consumidor pode ser racional ou emocional.

Qualquer que seja a origem da necessidade, utilitária ou hedônica, o despertar pode ter sido um processo natural ou pode ter sofrido influências externas para a ativação do direcionador que irá motivar o consumidor, sendo comum à presença de ambas num processo de compra.

A diversidade no comportamento humano faz passar despercebidas semelhanças fundamentais nos muitos tipos de pessoas. Os estudiosos desse construto concordam que a maioria das pessoas tende a experimentar os mesmos tipos de necessidades e motivos, variando entretanto as atitudes tomadas a partir desses motivos.

Motivos são construtos hipotéticos que não podem ser manipulados ou observados de forma tangível. Por isso, os pesquisadores se baseiam em combinação de técnicas para identificar os vários motivos (Schiffman e Kanuk, 2000).

Os profissionais de marketing precisam saber o que motiva os consumidores, para que possam atender a essas motivações. A BBDO Worldwide desenvolveu a análise

do Impulso Pessoal, ferramenta criada a partir da identificação de 74 impulsos pessoais que motivam os consumidores. O grau de pertinência, ou de envolvimento, determina o nível de motivação do consumidor para buscar conhecimento ou informação acerca de um produto ou serviço.

Os profissionais do marketing freqüentemente estudam sobre os atributos dos produtos, mas raramente são estudadas as antecipações das pessoas das suas próprias respostas a estes atributos. Gostos variam e a escolha é separada do consumo, eles mudam em função da experiência, tempo, ou da situação, sendo um aspecto importante do processo de decisão (Snell e Gibbs, 1995).

3.4.2.1.1 Tipos de necessidades

Uma concentração de decisões por impulso pode ser descrita como uma perspectiva de influência comportamental. O consumo nem sempre acontece pelo desencadear de necessidades utilitárias, tais como as físicas, podendo ser fruto de necessidades hedônicas, ou seja, por fatores emocionais.

3.4.2.1.1.1 Primárias ou Utilitárias

As necessidades primárias ou utilitárias relacionam-se as funções básicas e benefícios materiais. São aquelas consideradas inatas ao indivíduo, como por exemplo as necessidades de alimento (Schiffman e Kanuk, 2000; Churchill e Peter, 2000).

3.4.2.1.1.2 Secundárias ou Hedônicas

As necessidades secundárias ou hedônicas relacionam-se ao desejo de prazer e auto-expressão. São necessidades adquiridas através da cultura, como necessidade de prestígio e poder (Schiffman e Kanuk, 2000; Churchill e Peter, 2000).

3.4.2.2 Busca de informações

O segundo estágio do processo de compra complexo é a busca de informações. Tradicionalmente as decisões de compra têm sido abordadas como um processo racional, cabendo aos profissionais de *marketing* uma melhor compreensão da forma como as informações são obtidas, como as crenças são formadas e quais os critérios de escolha são usados pelos consumidores (Schiffman e Kanuk, 2000).

Após a identificação de uma necessidade o consumidor pode buscar informações sobre como satisfazê-la. Durante essa busca pode haver o contato com as influências dos formadores de opinião. Esse fluxo de influência pode ocorrer dentro de vários contextos ou até mesmo numa conversa, ou seja, uma comunicação boca a boca. Duhan et al. (1997) formularam um modelo teórico de escolha de informações com o objetivo de desenvolver e testar uma teoria dos fatores que influenciam as escolhas das fontes de informações pelos consumidores.

Pires e Marchetti (2000) alertam para a relevância da etapa de busca de informações no processo de decisão de compra, o que, segundo aqueles autores, é algumas vezes negligenciado pelas empresas quando se trata de fontes informais, como por exemplo a comunicação boca-a-boca. Neste tipo de comunicação, especialistas independentes, vizinhos, amigos, familiares e associados conversam com os compradores alvo, sem controle direto da empresa (Kotler e Armstrong, 1998).

3.4.2.3 Decisão da compra

Depois de considerar as opções possíveis, os consumidores podem fazer uma compra. A identificação das características do produto que os consumidores mais valorizam pode motivar as empresas a alterar o controle de qualidade ou mesmo o produto

(McGinn, 1996). Os consumidores podem agir rapidamente, desistir da compra ou adiar a compra (Churchill e Peter, 2000).

3.4.2.4 Avaliação da compra

Fase decisiva para os profissionais de marketing, pois dela surgem às influências para futuras compras. Neste ponto podem acontecer duas saídas principais: satisfação ou insatisfação com a compra. Às vezes, a insatisfação é decorrência de um processo de dissonância cognitiva.

A dissonância cognitiva pode ser compreendida como o sentimento resultante da dificuldade ou impossibilidade de avaliação de todos os cursos de ação para conclusão de que a alternativa escolhida foi a melhor (Churchill e Peter, 2000). As pessoas tendem a resolver a dissonância cognitiva buscando informações que dêem apoio a sua decisão.

3.4.2.5 Satisfação

Na avaliação pós-compra, o último estágio do processo de tomada de decisão de compra, o que o consumidor busca é a confirmação de ter feito a escolha certa, que vem traduzida num sentimento de satisfação.

A avaliação da satisfação é um processo pessoal, baseado na estrutura própria de necessidades do indivíduo, bem como nas experiências comportamentais e sociais passadas (aprendidas) (Schiffman e Kanuk, 2000).

Para Oliver (1981, p.27) “A satisfação pode ser melhor entendida como uma avaliação da surpresa inerente à aquisição de um produto e/ou à experiência de consumo. Em essência é o estado psicológico sumariado quando a emoção que envolve expectativas desconfirmadas é encaixada com os sentimentos prévios sobre a experiência de consumo”.

Em 1997 este mesmo autor define satisfação como sendo “a resposta de preenchimento do consumidor”. Nesta definição percebe-se que objetivos relacionados ao processo de consumo existem para serem preenchidos (Farias, 198).

3.4.3 Tipos de tomada de decisão

A literatura do comportamento do consumidor apresenta geralmente uma tipologia de três itens para caracterizar os possíveis envolvimento dos consumidores em um processo de compra, que são brevemente comentados a seguir:

3.4.3.1 Rotineira

A compra rotineira geralmente envolve produtos simples, baratos e conhecidos. Há pouco envolvimento do consumidor com o processo de tomada de decisão. Pode haver situações que desencadeiem uma decisão onde haja uma busca mínima de informações, por exemplo, abastecer o carro quando o tanque está na reserva. Descobrir quais características os consumidores consideram neste tipo de tomada de decisão é o desafio para os profissionais de marketing montarem estratégias de vendas. A disposição ampla do produto nas lojas é fundamental para aumentar o consumo nestes casos.

3.4.3.2 Limitada

No processo de tomada de decisão moderado, os consumidores seguem um curso, envolvendo um nível moderado de atividade de busca de informações e pesquisa sobre o produto/serviço a ser adquirido. Profissionais de marketing esforçam-se para

colocar suas marcas na mente dos consumidores, de que elas façam parte do conjunto evocado.

3.4.3.3 Extensiva

O processo extensivo tende a relacionar-se com produtos complexos, caros ou muito significativos para os consumidores. Requer um investimento significativo de tempo e esforço por parte destes. A compra da franquia recai nesta tipologia.

O quadro 3.1 apresenta uma síntese das características dos tipos de tomada de decisão, sendo uma adaptação de Churchill e Peter, 2000.

Quadro 3.1 Tomada de decisão - características

TIPO DE DECISÃO	ENVOLVIMENTO COM A COMPRA	CONJUNTO EVOCADO	FONTES CONSULTADAS	TEMPO INVESTIDO
Rotineira	Baixo	Poucas Marcas	Internas	Mínimo
Limitada	Moderado	Várias Marcas	Internas e Algumas Externas	Pouco
Extensiva	Alto	Muitas Marcas	Algumas Internas e Muitas Externas	Muito

Fonte: adaptado de Churchill, Gilbert A Jr. ; Peter, J. Paul. Marketing Criando Valor Para os Clientes. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

3.4.4 Influências no processo de decisão de compra

A partir deste tópico, disserta-se sobre as variáveis externas e individuais que podem influenciar o processo de tomada de decisão de compra.

3.4.4.1 Influências externas

3.4.4.1.1 Grupos

Os grupos são considerados como forte influenciadores no processo de decisão de compra, sendo de alta confiabilidade (Schiffman e Kanuk, 2000; Churchill e Peter, 2000).

No caso das franquias a consulta a outros franqueados quando do processo de tomada de decisão demonstram a importância do grupo.

3.4.4.1.2 Família

Assim como os grupos a família é uma importante fonte de informações, sendo no caso das franquias fundamental a análise desta relação, pois várias empresas fraqueadas são tipicamente familiares, com seus membros não só participando do processo de decisão de compra, mas da gestão da empresa.

3.4.4.1.3 Cultura

A cultura é o meio mais importante de influência do comportamento do consumidor. Churchill e Peter (2000) definem cultura como o complexo de valores e comportamentos aprendidos que são compartilhados por uma sociedade e destinam-se a aumentar sua probabilidade de sobrevivência.

3.4.4.1.4 Subculturas e classe social

Para um melhor entendimento dos diferentes grupos dentro de uma população é preciso conhecer suas várias subculturas, bem como sua classificação em termos de valor e prestígio (Schiffman e Kanuk, 2000).

Brathwaite (2002) considera que o maior desafio do século 21 será as companhias desenvolverem programas específicos orientados para resultados para atraírem

e reterem franqueados de populações minoritárias. Aquela autora alerta para o fato que as minorias já representam mais da metade da população das grandes cidades da América.

Para as franquias a diversidade cultural pode ser um dificultador quando da implantação do modelo formatado, onde as características locais podem indicar uma aceitação ou rejeição de determinado produto ou padrão utilizado. Trabalho que estude tais diferenças culturais pode vir auxiliar as relações de franquia, embora algumas redes de franquias de já lancem produtos baseados nas características culturais.

3.4.4.2 Influências individuais

As informações armazenadas na memória da pessoa são denominadas de fontes internas. Quando o consumidor vai realizar compras rotineiras pode consultar apenas fontes internas.

3.4.4.2.1 Personalidade

É o conjunto de características psicológicas interiores que tanto determinam quanto refletem como uma pessoa responde ao seu ambiente. A personalidade tem a possibilidade de influenciar as escolhas de produtos do indivíduo, sendo a identificação de características específicas de personalidade associadas ao comportamento do consumidor altamente útil no desenvolvimento das estratégias de segmentação de mercado de uma empresa. (Schiffman e Kanuk, 2000).

Aqueles autores sugerem que se baseando na experiência de usar inventários de personalidade para entender o comportamento relacionado com o consumo, os pesquisadores aprenderam que é geralmente mais realista esperar que a personalidade esteja ligada a como os consumidores fazem as suas escolhas e à compra ou ao consumo de uma categoria ampla de produtos, em vez de uma marca específica. Sendo assim, o estudo

da personalidade de franqueados potenciais pode auxiliar apenas na identificação do ramo de atividade pretendido não sendo útil para determinar qual franquia será escolhida.

3.4.4.2.2 Atitude

Atitudes são predisposições a reagir negativa ou positivamente a respeito de certos objetos, instituições, conceitos ou outras pessoas (Richardson, 1990).

As pessoas têm atitudes em relação a quase tudo: religião, política, roupas, música, alimentos e assim por diante. As atitudes colocam-se em uma estrutura mental de gostar ou desgostar de um objeto, aproximando-se ou afastando-se dele (Schiffman e Kanuk, 2000).

Num processo de compra complexo o comprador passará por um processo de aprendizagem caracterizado pelo desenvolvimento de crenças sobre o produto, atitudes e, depois, pela tomada de decisão de compra consciente.

3.4.4.2.3 Motivação

Motivação é um construto altamente dinâmico que está constantemente mudando em reação às experiências da vida. A natureza e a persistência do comportamento de um indivíduo são normalmente influenciadas por expectativas de sucesso ou fracasso no alcance de certos objetivos (Schiffmann e Kanuk, 2000). A pesquisa motivacional tenta descobrir sentimentos fundamentais, atitudes e emoções relacionadas ao uso do produto, serviço ou marca, devido a premissa de que os consumidores não estão sempre conscientes das razões de suas ações.

Não se pode inferir motivos com precisão a partir de um comportamento. O despertar de qualquer conjunto particular de necessidades em um ponto específico no tempo pode ser causado pelos estímulos internos encontrados na condição fisiológica de um indivíduo nos processos emocionais ou cognitivos ou pelos estímulos no ambiente exterior (Schiffman e Kanuk, 2000). Os estímulos físicos do ambiente exterior interagem

com as predisposições do indivíduo, oriundas de sua experiência prévia, resultando na percepção. Para cada indivíduo a realidade é um fenômeno totalmente pessoal, baseado nas necessidades, desejos, valores e experiências pessoais. Os indivíduos agem e reagem com base em suas percepções, não com base na realidade objetiva.

O próximo tópico discute a metodologia adotada na operacionalização da pesquisa dessa dissertação de mestrado.

4

Metodologia da pesquisa

4.1 Caracterização da pesquisa

Levando-se em consideração a perspectiva dada à franquia o presente estudo tem como o objetivo de analisar o comportamento de compra de franqueados, sendo operacionalizado através dos lotéricos da CAIXA na Região Metropolitana do Recife

O estudo exploratório emerge para elaborar possíveis explicações de determinados fenômenos. Por não existirem muitos trabalhos científicos disponíveis no Brasil sobre o tema, levando em consideração a abordagem da franquia como um produto, o método exploratório parece ser o mais adequado.

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato (Gil, 1994). O mesmo autor afirma que este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. Sendo assim, a pesquisa exploratória constitui, na maioria das vezes, a primeira etapa de uma investigação mais ampla, e o produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados.

Nesse estudo a primeira etapa, ou fase qualitativa, visou uma ampliação do conhecimento sobre o tema, dando suporte aos procedimentos da segunda fase, a quantitativa.

A amostra nesse estudo foi utilizada uma única vez, tornando o estudo do tipo corte transversal, que representa a fotografia das variáveis em um determinado momento (Churchill, 1995). Richardson (1999) chama de corte transversal “a coleta de dados em um ponto de tempo, com base numa amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento” (p. 148).

Muitas vezes as idéias que surgem da pesquisa qualitativa são testadas empiricamente, tornando-se a base para o planejamento de estudos quantitativos (Schiffman e Kanuk, 2000).

4.2 Desenho metodológico da pesquisa

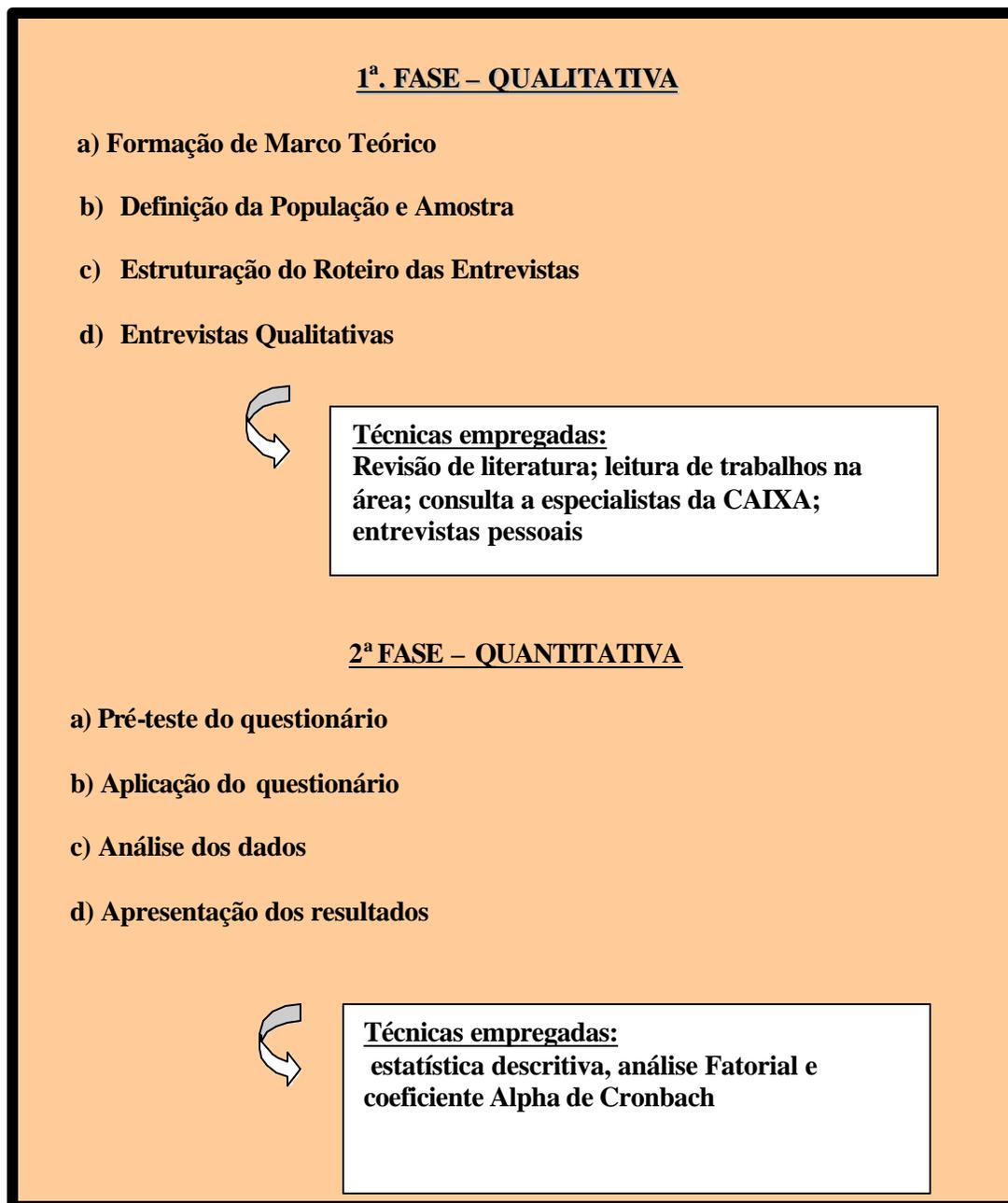
Segundo Churchill (1995) o estudo exploratório dá ênfase à descoberta de idéias e/ou um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa abordado. Seguindo recomendação deste autor, foi realizada uma investigação de indivíduos que pudessem ter informações sobre o assunto, bem como um estudo de fontes de informações secundárias. Considerando os objetivos do presente estudo, adotou-se o seguinte procedimento:

- a) Revisão da literatura com o objetivo de formar um marco teórico e clarificar conceitos referentes ao sistema de franquias e ao comportamento do consumidor;

- b) Entrevistas pessoais com um roteiro pré-estabelecido junto aos franqueados da rede em discussão, com o objetivo de conhecer as razões da compra da franquia, quais as principais influências que tiveram durante este processo de compra, e finalmente, quais as características que um franqueado deve ter na opinião destes entrevistados;
- c) Coleta de dados com um questionário estruturado, com questões predominantemente fechadas junto aos franqueados das loterias da Caixa, visando obter a percepção dos elementos pesquisados sobre o processo de decisão de compra de uma franquia de loterias;
- d) Consulta a especialistas das áreas de franquia da CAIXA.

As principais etapas desse trabalho estão apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 4.1 Desenho metodológico da pesquisa



Fonte: adaptado de Churchill, Gilbert A. A paradigm for developing better measures of marketing construct. Journal of Marketing Research, v. XVI, p.66, Feb. 1979.

Percebe-se no quadro com o desenho metodológico, que a operacionalização da pesquisa teve duas etapas distintas, mas interrelacionadas: fase qualitativa e fase quantitativa, que são comentadas a seguir:

4.3 Fase qualitativa

Nessa fase o objetivo foi, considerando a franquia como um produto, clarificar o conhecimento sobre o *franchising* e o processo de decisão de compra, obtendo-se a percepção dos franqueados.

Os dados secundários foram levantados a partir de outros trabalhos de pesquisa, através de leitura de outras dissertações, teses, jornais, revistas e livros especializados, e, ainda, através de sites de pesquisa como Proquest e o ACR on-line (Association of Consumer Research). Churchill (1995) define como dados secundários “todas as informações obtidas a partir de outros trabalhos, não tendo sido coletadas propositadamente para o estudo em questão” (p.270)

Para Roesch (1999) a pesquisa qualitativa procura o que é comum, mas permanece aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos, em vez de destruí-los na busca por uma média estática.

Nesse trabalho foram realizadas 15 entrevistas no mês de Julho de 2000, junto a 15 Empresários Lotéricos. Todas as entrevistas foram executadas nos estabelecimentos comerciais (Casas Lotéricas) de cada um dos empresários que tiveram a garantia de sigilo por sua participação. A autora optou pela contratação de um entrevistador, tendo em vista sua proximidade com a rede de empresários lotéricos da CAIXA poder ser fato gerador de

viés nos resultados. As entrevistas são apontadas por Roesch (1999) como uma das técnicas mais utilizadas nas pesquisas qualitativas. Malhotra (1993) apresenta as entrevistas individuais e os grupos focais como as principais técnicas empregadas na fase qualitativa da pesquisa.

As entrevistas pessoais são uma parte importante do processo de pesquisa interpretativista, ou aquela que se envolve com as experiências do consumidor. Contudo, seus resultados são frequentemente únicos para aquela interação específica entre pesquisador/consumidor porque muitas vezes o pesquisador tem um papel ativo no processo de entrevistas (Schiffman e Kanuk, 2000).

O roteiro das entrevistas buscou identificar as informações acerca dos motivos que fizeram o empresário lotérico decidir tornar-se um franqueado da rede de franquias das Loterias da CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, buscou saber também quais fontes de informação utilizou e finalmente como estava a satisfação com o Negócio escolhido e o retorno do investimento. Uma última questão foi inserida no roteiro para que a autora pudesse perceber se o modelo adotado pela CAIXA, o *Business Format Franchising*, já estava devidamente incorporado à rede lotérica. Nesta questão foi solicitada ao respondente sua opinião quanto a diferença entre Revendedor Lotérico e Empresário Lotérico.

As respostas às perguntas foram gravadas, com a prévia autorização do respondente, para posterior análise. O roteiro da entrevista é apresentado no Apêndice C dessa dissertação.

4.4 Fase quantitativa

A segunda etapa da pesquisa da dissertação teve caráter quantitativo, caracterizada por um *survey* junto a amostra de lotéricos franqueados. Inicialmente foi construído o questionário que passou por um pré-teste tendo, posteriormente, sido aplicado à amostra.

4.5 População e amostra

A pesquisa foi realizada na Região Metropolitana do Recife. O universo a considerado foi o total de franqueados existentes no mês de julho 2000, que totalizou 100 empresários e 136 unidades franqueadas. A amostra final foi composta de 66 empresários, tendo sido considerada a partir do índice de retorno dos questionários.

Para Oppenheim (1993) o delineamento da pesquisa consiste em “... especificar como a amostra será extraída, quais subgrupos ela deverá conter, quais comparações serão feitas, se serão necessários grupos de controle, quais variáveis serão mensuradas (quando e em quais intervalos) e como estas medidas serão relacionadas a eventos externos” (p.6). O delineamento da pesquisa determina então quem vai ser pesquisado e quais questões serão levantadas.

Para Roesch (1999) o propósito da amostragem é construir um subconjunto da população que seja representativo, para que numa amostra aleatória seja possível inferir estatisticamente a probabilidade de que uma observação da amostra seja replicada na população. Como se trata de uma pesquisa exploratória o tipo de amostragem escolhida

mostra-se compatível já que não existe a obrigatoriedade de dados representativos da população, e sim a necessidade de maior conhecimento sobre o tema.

A presente pesquisa teve um índice de resposta de 66%, então, o número de empresários da amostra final foi 66, de acordo com a quantidade de questionários respondidos.

4.6 Instrumentos para coleta dos dados

No presente estudo foram utilizados dois instrumentos de pesquisa: o questionário e a entrevista pessoal. Inicialmente foram realizadas entrevistas pessoais, conduzidas por um pesquisador contratado pela autora, com o objetivo de não viesar a coleta dos dados, considerando que a mesma tem contatos frequentes com a população em questão. O objetivo dessa etapa foi identificar o perfil dos respondentes, e possíveis motivos e influências no processo de compra, que deu subsídios à fase quantitativa da pesquisa.

Em uma segunda etapa, a coleta de dados foi feita pelo uso de um questionário, que foi pré-testado junto a 10% dos indivíduos que compõem a amostra. Não tendo sido verificada necessidade para mudanças no instrumento, o mesmo foi aplicado à amostra, para autopreenchimento.

Antes de responder o questionário todos os franqueados foram conscientizados dos objetivos da pesquisa e da garantia de confidencialidade das informações coletadas.

4.6.1 Construção do questionário

A partir dos resultados da fase qualitativa e da revisão de literatura sobre *Franchising* e Comportamento do Consumidor, especificamente sobre o Processo de Decisão de Compra, foi elaborado o instrumento de coleta de dados.

O questionário foi estruturado em três blocos. No primeiro bloco foi abordado o Processo de Decisão de Compra, especificamente de uma Franquia de Loterias da Caixa. Este bloco foi composto de 18 itens e teve como objetivo identificar as variáveis individuais que mais influenciaram no processo de decisão de compra dos franqueados das loterias da CAIXA.

O segundo bloco pesquisou os Indicadores Externos, na busca de se identificar quais fatores mais influenciaram o Processo de Decisão de Compra de uma franquia de Loterias da CAIXA, e foi composto de 6 perguntas.

No terceiro bloco a Satisfação foi o aspecto abordado, visando formar um conceito do nível de Satisfação do Grupo e poder compará-la com a Literatura existente, com 05 questões a serem respondidas.

4.7 Técnicas estatísticas para análise dos dados

Para a análise dos dados da fase quantitativa desse estudo foram empregadas as seguintes técnicas estatísticas:

- Estatística descritiva: Descrição de Distribuição de Frequência, com o objetivo de um melhor conhecimento do banco de dados (Hair et al., 1998);
- Estatística multivariada: Análise Fatorial, com o intuito de identificar as dimensões individuais e ambientais que influenciam o comportamento do comprador de

franquias; e, Alfa de Cronbach, para verificar a confiabilidade das escalas utilizadas no questionário (Churchill, 1995).

O próximo capítulo apresenta os resultados encontrados nas fases qualitativa e quantitativa, e a análise destes resultados.

5

Análise e discussão dos resultados

Nesse capítulo são apresentados os resultados das fases qualitativa e quantitativa. Inicialmente são apresentados os resultados das entrevistas pessoais e posteriormente, são apresentados os resultados da fase quantitativa, decorrentes da aplicação das técnicas estatísticas ao banco de dados com 66 respondentes.

5.1 Resultados da fase qualitativa.

Nessa fase a amostra foi composta de 15 empresários lotéricos da região Metropolitana do Recife cujo perfil foi caracterizado por 12 indivíduos do sexo masculino e 3 do sexo feminino.

Após a análise das entrevistas foram identificados 02 atributos considerados mais importantes na decisão de entrada à rede de franqueados de Loterias da CAIXA. Considerando que um único indivíduo pode ter mencionado mais de um atributo por vezes o total ultrapassa o número de 15 respondentes.

Tabela 5.1 Atributos mais importantes na decisão de tornar-se um franqueado das Loterias da CAIXA

Atributo	Frequência
Marca CAIXA	7
Segurança	10

Fonte: Entrevistas Pessoais (2000)

Percebe-se na tabela acima que o fator “segurança” foi o citado com mais frequência pelos respondentes. Isto pode ser explicado pelo fato da CAIXA já operar suas lotéricas desde 1970, o que pode denotar segurança. O segundo fator, marca CAIXA, também foi decisivo provavelmente pela força que representa perante a sociedade. Ilustrando esta questão um dos respondentes citou “O peso do nome CAIXA” como aspecto decisivo ao seu ingresso à rede de franquias de Loterias.

Com relação às fontes de informações foram identificadas como principais fontes a CAIXA e outros empresários, conforme tabela 5.2 abaixo.

Tabela 5.2 Fonte de informações

Fonte	Frequência
CAIXA	10
Outros empresários	7

Fonte: Entrevistas Pessoais (2000)

A CAIXA ter sido considerada como principal fonte de informações pode ser justificado pelo tamanho da empresa e disponibilidade de informações em vários canais de comunicação. Atualmente as informações sobre as franquias de loterias podem ser adquiridas no *site* da empresa na Internet, através da Central de Telemarketing (serviço 0800) e ainda, nas diversas Agências instaladas em todo país.

No que se refere à análise de outros negócios observou-se que a maioria dos entrevistados levou em consideração outros negócios antes de escolher a CAIXA (86,7%),

de acordo com a tabela 5.3. Nas respostas obtidas a esta questão, deve-se ressaltar a ocorrência da instituição **CORREIOS** como possível alternativa à opção do ramo de Loterias.

Tabela 5.3 Outros negócios

Pesquisou	Frequência
SIM	13
NÃO	2

Fonte: Entrevistas Pessoais (2000)

Na avaliação pós-compra observou-se a satisfação dos entrevistados em 80% dos respondentes, tendo sido apontados sucesso profissional (8), retorno financeiro (4) e respaldo da CAIXA (3) como principais pontos analisados.

Para ilustrar a questão da satisfação, abaixo está transcrita uma parte da entrevista

“Satisfeito, porque antigamente trabalhava para uma empresa pública e hoje trabalho para mim”.

Quanto à questão número 8, onde foi solicitada a opinião pessoal sobre a diferença entre Revendedor Lotérico e Empresário Lotérico, a maioria, 80%, considerou haver diferença entre revendedor lotérico e empresário lotérico, como apresenta a tabela 5.6. A seguir estão transcritos dois comentários dos respondentes:

“Empresário lotérico engloba o termo revendedor lotérico, além de prestar serviços de utilidade pública, recebimento de contas, por exemplo”.

“Revendedor lotérico é específico; empresário lotérico é mais abrangente porque trabalha sempre pensando em melhorar”.

Os demais participantes responderam não haver diferença entre Revendedor Lotérico e Empresário Lotérico. A percepção da diferença entre empresário e revendedor

pode indicar para CAIXA aqueles franqueados que estão conscientes do modelo de franquia adotado pela empresa e, principalmente, os que estão aptos a se desenvolverem de acordo com as diretrizes da franquia.

Os resultados dessas 15 entrevistas contribuíram para a confirmação das variáveis encontradas na literatura e deu suporte a estruturação do questionário aplicado na fase quantitativa.

5.2 Resultados da fase quantitativa

Nesse tópico são apresentados os resultados da análise dos dados quantitativos obtidos a partir dos 66 questionários considerados válidos para a elaboração do banco de dados, coletados nos meses de Maio e Junho de 2001.

5.2.1 Análise descritiva dos dados demográficos

Bloco 4 – Informações sócio-demográficas

Observando o perfil dos respondentes a maioria da amostra é composta por indivíduos do sexo masculino (75,8%), de acordo com a tabela 5.4.

Tabela 5.4 Gênero

Gênero	Percentual (%)
Masculino	75,8
Feminino	22,7

Fonte: Coleta de dados (2001)

Através da tabela 5.5 observa-se que a maior parte dos respondentes (68,2%) encontra-se na faixa de 31 a 50 anos. Isto pode revelar um perfil de pessoas com mais maturidade na rede.

Tabela 5.5 Idade

Idade	Percentual (%)
Entre 20 e 30 anos	7,6
Entre 31 a 40 anos	31,8
Entre 41 a 50 anos	36,4
Entre 51 a 60 anos	18,2
61 anos ou mais	2

Fonte: Coleta de dados (2001)

Mais da metade da amostra (54,5%) possui o 3º grau completo de escolaridade, conforme pode ser observado na tabela 5.6.

Tabela 5.6 Escolaridade

Idade	Percentual (%)
1º grau incompleto	1,5
1º grau completo	1,5
2º grau incompleto	7,6
2º grau completo	25,8
3º grau incompleto	7,6
3º grau completo	54,5

Fonte: Coleta de dados (2001)

Este grau de escolaridade pode dar a CAIXA condição de exigir dos franqueados novos um grau mais elevado do que o praticado atualmente em suas licitações, quando vem sendo exigido apenas o primeiro grau menor.

A população escolhida contém empresas tipicamente familiares, pois os sócios são membros de uma mesma família, como demonstra a tabela 5.7, com 75,8% da amostra

pertencente ao grupo de empresas familiares, o que pode indicar uma relação paternalista .na gestão destas empresas, dificultando a franqueadora na formatação do negócio pelos vícios de relacionamento. Este resultado pode também indicar uma forte influência da família no processo de decisão de compra.

Tabela 5.7 Empresa Familiar

Familiar	Percentual (%)
Sim	75,8
Não	22,7

Fonte: Coleta de dados (2001)

A maioria dos negócios do varejo de franquias formatadas é de margem pequena, de operações básicas e são freqüentemente formadas por membros da família, para ambos, salvar os custos e reduzir os controles. Muitas franquias confiam no uso casual do trabalho em família para administração do negócio (Felstead, 1992).

O tempo de existência da empresa, de acordo com a tabela 5.8, apresentou os mesmos resultados para os seguintes intervalos: de 1 a 3 anos e de 4 a 6 anos, o que por si só pode representar uma alta taxa de desistência dos franqueados. Ao comparar-se estes resultados com a questão do tempo como empresário lotérico, ou seja, franqueado da rede de Loterias da CAIXA, observa-se que a maioria (59,1%) está na rede há 4 anos ou mais. Isto pode significar que os processos de transferência de titularidade são lentos, ficando o novo candidato por um período como representante da empresa franqueada, até a completa transferência. Os dados referentes a tempo de entrada na rede encontram-se na tabela 5.9.

Tabela 5.8 Tempo de existência da empresa

Tempo	Percentual (%)
De 1 a 3 anos	30,3
De 4 a 6 anos	30,3
De 7 a 9 anos	10,6
De 10 a 13 anos	6,1
De 14 a 17 anos	6,1
Mais de 17 anos	13,6

Fonte: Coleta de dados (2001)

Vale ressaltar que 13,6% dos entrevistados representam uma parte da amostra que está na rede há mais de dezessete anos, logo têm a experiência como o diferencial competitivo.

Tabela 5.9 Franqueado da CAIXA - Empresário Lotérico

Empresário Lotérico	Percentual (%)
Menos de 1 ano	12,1
Entre 1 e 2 anos	6,1
Entre 2,5 e 3 anos	18,2
4 anos ou mais	59,1

Fonte: Coleta de dados (2001)

O investimento inicial na aquisição da franquia está apresentado na tabela 5.10.

Tabela 5.10 Investimento Inicial

Investimento Inicial (R\$)	Percentual (%)
10 a 20 mil	19,7
21 a 40 mil	25,8
41 a 60 mil	18,2
61 a 80 mil	7,6
81 a 100 mil	6,1
Mais de 100 mil	10,6

Fonte: Coleta de dados (2001)

Os valores apresentados na tabela acima podem ajudar a CAIXA quando do lançamento de novas licitações, onde a base da proposta comercial praticada atualmente é de R\$ 10.000,00 (Dez mil reais).

5.2.2 Análise descritiva dos blocos do comportamento de compra

Bloco 1 – Processo de Decisão de Compra – Franquia de Loterias da CAIXA

O objetivo desse Bloco foi identificar a percepção dos franqueados quanto as variáveis individuais que mais influenciaram no processo de decisão de compra. A maioria dos respondentes, representada nesse item por 76,9% da amostra, acredita que a franquia possibilita a realização profissional, e 66% concordaram que a franquia leva a alguém ser seu próprio patrão, oferecendo status social na opinião de 56,1% dos respondentes. Além disso, 77,3% concordam que a franquia permite a utilização do tempo de forma útil.

Os resultados referentes à realização profissional e a possibilidade de ser seu próprio patrão corroboram com o estudo realizado por Farias (1991), que encontrou para estes itens uma concordância de 70% e 60%, respectivamente. Quanto ao status social aquele autor teve a concordância dos entrevistados em apenas 45% da amostra, enquanto neste estudo este percentual sobe para 56%.

O retorno financeiro, no questionário apresentado como “lucro rápido” apresentou resultado confuso, com 46,9% da amostra discordando, 27,3% ficaram com a opção “nem concordo nem discordo” e, apenas 24,2% concordaram que a franquia de Loterias da CAIXA possibilita a obtenção de lucro rápido.

Com relação à marca CAIXA 97% da amostra concordaram que é conhecida no mercado. A franquia de Loterias da CAIXA foi considerada como um negócio seguro por 66,6% dos respondentes, e 57,6% concordaram que a venda é bem estruturada.

Os dados até aqui apresentados corroboram com as afirmações de Stern e Stanworth (1988, 1994), que apresentam franquia como um negócio com menor risco de falência devido ao suporte dos bancos, com conseqüente menor risco de entrada;. Baron e Schmidt (1991) também apresentam franquia como uma atividade de menor risco.

A questão da independência apresentada aqui como oportunidade de “ser seu próprio patrão” corrobora pesquisas anteriores ocorridas nos Estados Unidos e Reino Unido, onde foram encontrados como principais motivos para escolha de uma franquia: Independência; Chance de ser seu próprio patrão; Risco reduzido e Sistema de Negócios Testado.

Referente à escolha do ponto, 62,2% dos entrevistados acreditam na ajuda do franqueador, e 72,7 % concordaram que o franqueador oferece “Treinamento de Pessoal”. Apenas 33,3% dos respondentes percebem que o franqueador faz publicidade constante, embora 66,6% tenham concordado que o franqueador desenvolve novos produtos com freqüência.

A CAIXA fornece o Manual de Padronização, porém, apenas 65,1% dos empresários lotéricos concordaram com a questão 14 que afirma “O franqueador oferece projeto para a instalação”.

A mudança no mercado bancário tem levado a prestação de serviços para redes alternativas, onde a CAIXA está presente com a rede de franquias de Loterias. Sob esta ótica a prestação de serviços foi o aspecto observado, durante o processo de decisão de compra, por 69,7% da amostra.

Bloco 2 – Indicadores Externos – na decisão de compra de uma casa lotérica.

Nesse bloco buscou-se fazer um levantamento de quais fontes de informações foram utilizadas pelo franqueado no processo de decisão de compra de uma franquia de Loterias da CAIXA.

A influência do elogio dos amigos na decisão de compra de uma franquia teve a concordância de 69,7% dos respondentes. Para Pires e Marchetti (2000) a força de ligação entre o decisor e a fonte de informações é forte se a fonte é alguém que conhece pessoalmente o decisor. Estas fontes são amigos, vizinhos, parentes e colegas de trabalho.

Cherto (1988) e Rizzo (1987), recomendam que os candidatos à compra de uma franquia busquem informações, especialmente, junto a outros franqueados da mesma marca. Nesse estudo 48,5% dos participantes ouviram comentários dos outros franqueados, dos quais 75,8% são empresas familiares, o que pode justificar a concordância com o apoio dos familiares na decisão de compra em 81,8% da amostra.

Bloco 3 - Satisfação

Nesse bloco, através de 5 questões, buscou-se medir a satisfação dos respondentes em relação à franquia de Loterias da CAIXA.

Para 50,0% dos respondentes a franquia “era exatamente o que esperava”. A satisfação é traduzida em felicidade através das questões 6 – “Eu realmente gosto desta franquia” e 7 – “Estou feliz em ter esta franquia”, com resultados de concordância na ordem de 77,3% e 63,6%, respectivamente. A percepção de ter “feito a coisa certa” comprando a franquia de Loterias foi positiva em 63,6% da amostra.

O percentual da amostra (63,7%) que concordou com a questão “Se eu tivesse a chance de fazer tudo novamente, escolheria a mesma franquia”, corrobora com o

resultado de pesquisa realizada pela *Educational Foundation of the International Franchise Assn.* que apresentou a maioria dos franqueados se considerando com sucesso e afirmando que compraria a mesma franquia novamente (Jesitus, 1998).

Será que as pessoas sabem se irão ter satisfação com uma experiência ou produto quando fazem uma escolha (Snell e Gibbs, 1995)? Os pesquisadores que aplicam a teoria Freudiana acreditam que os consumidores basicamente não têm consciência de suas verdadeiras razões de comprar o que compram (Schiffman e Kanuk, 2000). Aqui, a maioria dos respondentes afirmou estar satisfeita com a compra da franquia.

5.2.3 Análises estatísticas multivariadas

Com o objetivo de identificar dimensões que influenciam o processo de decisão de compra, aplicou-se a análise fatorial junto aos 18 (dezoito) itens do Bloco 1 e aos 6 (seis) itens do Bloco 2 que mensura quais indicadores externos influenciam o processo de decisão de compra. A mesma análise foi aplicada ao Bloco 3 que buscou identificar a satisfação dos franqueados das Loterias da CAIXA.

Primeiramente foi realizada a análise fatorial com os 18 (dezoito) itens contidos no Bloco 1. Os resultados apontaram a existência de oito fatores. Em seguida, os itens com carga inferior a 0,5 foram excluídos. Posteriormente, foi feita a análise do alfa para cada fator, visando eliminar os que apresentavam alfa abaixo de 0,5, com exceção do quarto fator, denominado “Preço e Marca”, que apresentou índice de confiabilidade de 0,43, estando abaixo da recomendação de Malhotra (1993), mas foi mantido pela autora devido a importância dada principalmente a marca pelos respondentes. Finalmente,

restaram 15 itens no processo de purificação que geraram 7 (sete) dimensões com variância explicada de 73,9%, conforme tabela 5.11.

Tabela 5.11: Análise fatorial da percepção dos franqueados quanto as variáveis que influenciam o processo de decisão de compra – Bloco 1.

Itens	Fatores						
	1	2	3	4	5	6	7
Realização Profissional	0,838						
Tempo de forma útil	0,683						
Status Social	0,648						
Próprio Patrão	0,467						
Novos Produtos		0,749					
Publicidade Constante		0,724					
Franqueador Atencioso		0,603					
Treinamento Pessoal		0,506					
Franquia Segura			0,921				
Venda Bem Estruturada			0,909				
Preço Justo				0,801			
Marca Conhecida				0,777			
Ajuda na Escolha do Ponto					0,914		
Projeto Supervisão Constante						0,867	0,879
Índice de confiabilidade – alfa	0,63	0,65	0,80	0,43			

Fonte: Análises multivariadas aplicadas ao banco de dados da dissertação (2002) através do programa SPSS.

Método de extração: *Principal Component Analysis*. Método de rotação: *Varimax with Kaiser Normalization*. Bloco 1, amostra = 66.

Fator 1 = Realização

Fator 2 = Desenvolvimento

Fator 3 = Segurança

Fator 4 = Preço e Marca

Fator 5 = Assis tência do franqueador

Fator 6 = Projeto

Fator 7 = Supervisão

Observa-se que o primeiro fator, “Realização”, é composto por 4 itens. Em estudo realizado por Stanworth e Kaufmann (1996) 83,5% dos respondentes do Reino Unido e 76,2% dos respondentes dos Estados Unidos consideraram “Independência” e “Chance de ser seu próprio patrão” como motivos principais para pessoas decidirem adquirir uma franquia, logo o resultado encontrado nessa pesquisa está em concordância com estudos anteriores

O fator número dois, denominado de “Desenvolvimento”, também é composto por quatro itens, a saber: O franqueador desenvolve novos produtos com frequência; O franqueador oferece publicidade constante; O franqueador é atencioso; O franqueador oferece treinamento pessoal. As variáveis “Novos Produtos” e “Publicidade Constante” representam a relação do franqueador com o mercado e as variáveis “Franqueador Atencioso” e “Treinamento Pessoal” representam à relação franqueador – franqueado, sendo que as quatro juntas estão ligadas à competitividade e ao desenvolvimento, então, decidiu-se chamar esta dimensão de “Desenvolvimento”.

O terceiro fator, “Segurança”, apresenta a junção de dois itens que podem representar a preocupação do franqueado quanto a estrutura da empresa detentora da franquia. Então, as dimensões que influenciam a decisão de compra dos franqueados entrevistados são: “Realização”, “Desenvolvimento”, “Segurança”, “Preço e Marca”, “Assistência do franqueador”, “Projeto” e “Supervisão”

É importante ressaltar que a possibilidade de realização profissional/pessoal, o desenvolvimento de produtos e a segurança foram os três principais indicadores. Assim, estes itens devem ser considerados nas estratégias de comercialização/marketing das franquias.

As seis questões que compõem o Bloco II – Indicadores Externos – na decisão de compra de uma casa lotérica, ao serem submetidas à análise fatorial apontaram a existência de dois fatores, conforme tabela 5.12.

Tabela 5.12: Análise fatorial da percepção dos franqueados quanto aos fatores externos que influenciam o processo de decisão de compra – Bloco 2.

Itens	Fatores	
	1	2
Amigos falaram	0,993	
Franqueados elogiaram	0,991	
Família apoiou	0,750	
Amigos apoiaram	0,753	
Franqueador – principal fonte		0,958
Decidiu sozinho		0,871
Índice de confiabilidade – alfa	0,93	0,79

Fonte: Análises multivariadas aplicadas ao banco de dados da dissertação (2002) através do programa SPSS.

Método de extração: *Principal Component Analysis*. Método de rotação: *Varimax with Kaiser Normalization*.. Bloco 2, amostra = 66.

Fator 1 = “Decisão apoiada”

Fator 2 = “Decisão individual”

O primeiro fator, denominado “Decisão apoiada”, reúne os itens que se referem àqueles que podem influenciar e/ou apoiar a decisão de compra. O índice de confiabilidade deste fator foi de 0,93.

O outro fator deste bloco, “Decisão individual” reúne dois itens que podem indicar que aqueles franqueados que decidiram sozinhos a aquisição da franquia são os mesmos que buscaram na franqueadora, a CAIXA, as principais informações, e não em fontes informais. Ou seja, trabalhar junto às fontes de informações informais, como amigos e familiares pode auxiliar a decisão de novos compradores, embora a CAIXA deva

continuar preparada para fornecer as informações àqueles candidatos interessados numa fonte mais formal.

Ao aplicar-se a análise fatorial ao terceiro bloco, este apresentou a existência de apenas um fator que recebeu o mesmo nome, “Satisfação”, o qual apresentou variância explicada de 82,1% e alfa de 0,94.

Tabela 5.13: Análise fatorial da percepção dos franqueados quanto à satisfação com a franquia adquirida – Bloco 3.

Itens	Fator
	1
Exatamente o que esperava	0,807
Escolheria a mesma franquia	0,909
Realmente gosto	0,922
Feliz	0,941
Coisa certa	0,945
Índice de confiabilidade – alfa	0,94

Fonte: Análises multivariadas aplicadas ao banco de dados da dissertação (2002) através do programa SPSS.

Método de extração: *Principal Component Analysis*. Método de rotação: *Varimax with Kaiser Normalization*.. Bloco 3, amostra = 66.

Fator 1 = “Satisfação”

Como era de se esperar, os itens formaram um único fator, considerando que esta escala já foi utilizada em estudos anteriores (e.g. Farias, 1998), apresentando comportamento semelhante. A teoria indica que geralmente as pesquisas de satisfação apresentam índices positivos, o que se repete neste estudo (Jesitus, 1998).

A mensuração da satisfação nesse estudo teve o objetivo de apresentar uma medida de comportamento pós-compra, considerando que a literatura (Engel et al., 2000) apresenta modelo onde uma das saídas possíveis é a resposta de satisfação, comprovada aqui em uma dimensão composta por 5 itens.

Finalizando, os resultados obtidos na análise dos Blocos I, II E III, do questionário da fase quantitativa, apontaram 10 dimensões percebidas pelos franqueados, com relação a atributos da franquia, fontes de informações e satisfação pós-compra, conforme tabela 5.14.

Tabela 5.14: Principais dimensões do processo de tomada de decisão de compra dos franqueados

Dimensão	Alfa
Realização	0,63
Desenvolvimento	0,65
Segurança	0,80
Preço e Marca	0,43
Assistência do franqueador	-
Projeto	-
Supervisão	-
Decisão apoiada	0,93
Decisão individual	0,79
Satisfação	0,94

6

Conclusões

O objetivo geral desse estudo foi investigar o comportamento de compra dos franqueados, empresários lotéricos da CAIXA da região Metropolitana do Recife, e as possíveis variáveis e motivações envolvidas nesse processo. Através de análise fatorial foram identificadas 10 dimensões, sendo que três delas foram compostas de apenas uma variável.

O primeiro passo dessa dissertação foi uma busca no referencial teórico sobre *franchising*, visando identificar estudos onde a franquia fosse considerada como produto. Também foi feito um levantamento teórico do material disponível na literatura sobre o comportamento do consumidor, tendo como ótica o processo de decisão de compra.

Após a revisão de literatura foi feita uma pesquisa qualitativa que buscou clarificar o conhecimento sobre o tema, sob a ótica da franquia como um produto. Passada esta fase, realizou-se um pré-teste do questionário a ser utilizado na fase quantitativa da pesquisa. Não tendo sido necessário ajustes, então, o questionário foi enviado a 100 franqueados da região metropolitana do Recife, tendo tido um índice de 66% de respondentes. Os dados foram tabulados para possibilitar as análises posteriores.

Da população de 100 franqueados existentes na região metropolitana do Recife, em Julho de 2000, conseguiu-se uma amostra não-probabilística de 66 franqueados, a partir da resposta aos questionários. A amostra foi tipicamente masculina (75,8%), o que

não coincidiu com alguns estudos analisados e com a crescente participação feminina no mercado de trabalho. Talvez as características específicas da franquia de Loterias da CAIXA, mais voltada para a prestação de serviços bancários, não tenham atraído o público feminino.

A marca conhecida no mercado foi o atributo que se destacou na análise dos resultados, com 97% da concordância dos respondentes quanto à importância deste item na decisão de compra da franquia, corroborando com a afirmação de Rubin (1978) de que a marca é o atributo mais avaliado neste processo.

No que se refere às principais motivações para compra de uma franquia as variáveis “Utilização do tempo de forma útil” e “Realização profissional” apresentaram maior percentual de concordância com 77,3% e 76,9%, respectivamente. Estas formaram com outras duas variáveis uma dimensão na análise fatorial denominada de "Realização", confirmando assim sua importância no processo de decisão de compra.

Com relação ao objetivo de identificar as variáveis individuais que mais influenciam no processo de decisão de compra dos franqueados, a análise fatorial apresentou 10 dimensões, das quais a que apresentou maior carga nos itens e maior índice de confiabilidade foi a denominada “Segurança”, que se reporta ao menor risco e a boa estrutura na hora da venda pelo franqueador.

O suporte dado aos franqueados foram aspectos importantes identificados nessa pesquisa, sendo necessária pesquisa complementar que trate especificamente da relação franqueador-franqueado, seus benefícios e conflitos.

Com relação as variáveis externas que mais influenciam no processo de decisão de compra dos franqueados, o resultado apresentou a dimensão “Decisão apoiada”, que condensou 4 itens do bloco 2 do questionário, como a que teve maior significância

(62,69% de variância explicada). Esta dimensão representa uma fonte de informação forte pela influência que exerce sobre o decisor (Pires e Marchetti, 2000).

Com relação a satisfação dos respondentes, o bloco formou uma única dimensão que a autora denominou de “Satisfação” tendo apresentado excelente resultado, ratificando os resultados da fase qualitativa e da pesquisa realizada pela *Educational Foundation of the International Franchise Assn.* (Jesitus, 1998).

Essa dissertação identificou aspectos relevantes do comportamento de compra de uma franquia, deixando um direcionamento a ser seguido por outras redes visando uma melhor compreensão dos seus franqueados.

A autora ressalta que de acordo com a teoria revisada do comportamento do consumidor, a compra de uma franquia representa um comportamento de compra complexo, onde variáveis individuais e externas exercem influência na decisão de compra.

O caso utilizado na operacionalização dessa pesquisa – empresários lotéricos da CAIXA – contribui de algum modo para o avanço do conhecimento da área no Brasil, considerando tratar-se de uma empresa pública, com as peculiaridades de burocracia, que por vezes impedem que estas organizações sejam mais dinâmicas.

O importante é que essa dissertação apontou direcionamentos relacionados às dimensões de motivação para a compra de uma franquia de Loterias da CAIXA (realização profissional, segurança), de variáveis externas que influenciam a compra (família, outros franqueados) e de características dos franqueados (maturidade, bom nível de instrução).

Assim, o objetivo geral de investigar o processo de decisão de compra de uma franquia foi atingido, com as limitações que seguem um estudo de natureza exploratória, dentre outras.

7

Limitações do Estudo

- Amostra utilizada foi não-probabilística, o que restringe os resultados aos casos investigados;
- A empresa objeto de estudo ter passado por um processo de reestruturação, e alguns empresários lotéricos não terem se percebido como franqueados (alguns dos que se negaram a participar da pesquisa);
- As análises da etapa qualitativa estão sujeitas ao viés de subjetividade da autora;
- Carência de estudos científicos atualizados sobre o tema, limitaram uma revisão teórica mais aprofundada.

8

Bibliografia

- ABRAÃO, Nelson. **Da Franquia Comercial**. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 1984.
- ANDRADE, Marcelo Machado Teixeira. **A inovação em uma rede de Franchising – estudo do caso do Yázigi**. Dissertação de Mestrado - FEA, Universidade de São Paulo, 1993.
- ARBUTHNOT, Jeanette Jaussaud, SLAMA, Mark; SISLER, Grovalynn. **Selection criteria and information sources in the purchase decisions of apparel buyers of small retailing firms**. Journal of Small Business Management, Milwaukee, Apr. 1993.
- AYLING, D. **Franshising in the UK**. Quartely Review of Marketing, v. 13, n.4, p. 19-24, 1988.
- BARON, S., SCHMIDT, R. **Operational Aspcts of Retail Franchises**. International Journal of Retail & Distribution Management, v. 19, n. 2, p.13-19, 1991.
- BARRANCOS, Jaqueline E. **O comportamento do consumidor universitário de refrigerantes no Brasil e na Bolívia**. Dissertação de Mestrado – CMA, Universidade Federal da Paraíba, 1990.
- BERNARD, Daniel Alberto. **Franchising: avalie este investimento**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BOE et al..**The Franchise Option: how to expand your business through franchising**. Washington: International Franchise Association, 1987.
- BOYLE, E. **The Rise of the Reluctant Entrepreneurs**. International Small Business Journal, v. 12, n. 2, p. 63-69, 1994.
- BRADACH, J, KAUFMANN, P. **Franchisees or Independent Business Person: Some Observations on the Decision Process**. In Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface, Chicago: University of Illinois at Chicago, p. 38-48,1994.

- BRATHWAITE, Sonya Thorpe. **Outlook for the 21st century: More diverse franchisees, customers and employees.** Franchising World, Washington, Jan. 2002.
- BRICKLEY, J. DARK, E. **The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising.** Journal of Financial Economics, v. 18, n. 2, p. 401-420, Jun., 1987.
- BROWN, S. D. **Business Format Franchising.** In: Handbook of Retailing, edited by West, Aldershot: Gower, 1988.
- BURCK, G.G. **Franchising's troubled dream world.** Fortune, v. 85, p. 116-152, Mar. 1970.
- CARROLL, Cheri, BASSUK, Howard. **The characteristics of great franchise leaders.** Franchise World, Washington, Jan. 2002.
- CAVES, R., MURPHY, W. **Franchising: Firms, Markets and Intangible Assets.** Southern Economic Journal, n.42, p. 572-586, Apr. 1976.
- CHAIM, Célia. **“Um passaporte para virar patrão”.** In: **Revista Exame.** Ano 21, n. 2, São Paulo: Editora Abril, jan. 1989.
- CHERTO, Marcelo R. **Franchising: revolução no marketing.** São Paulo: McGraw-Hill, 1988.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr. **A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs.** Journal of Marketing Research, Chicago, v. XVI, p.64-73, Feb. 1979.
- ___ **Marketing Research: methodological foundations.** 6a. ed. Forth Worth: The Dryden Press, 1995.
- CHURCHILL, Gilbert . DEMO Jr., PETER, J. Paul. **Marketing Criando Valor para os Clientes.** São Paulo: Editora Saraiva, 2000. Tradução: Cecília C. Bartalotti, Cid Knipel Moreira. Revisão Técnica Prof. Dr. Rubens da Costa Santos.
- CRONBACH, Lee J. **Coefficient alpha and the internal structure of tests.** Psycometrika, v. 16, n. 11,p. 297-334, Sep. 1951.
- CRUZ, Glória Cardoso de Almeida. **Franchising.** Rio de Janeiro: Forense, 1993.
- CURRY, J. A. H. et al. **Partners for profit: a study of franchising.** New York, American Management Association, Inc., 1966.
- DAHAB, Sônia et al.. **Entendendo Franchising.** Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- DELUCA, Fred. **Relacionamento entre franqueador e franqueado – controle de qualidade.** In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE FRANCHISING, 2, São Paulo, 14 e ago. 1989. São Paulo, HSM Cultura & Desenvolvimento, p. 72-85, 1989.

DUHAN, Dale F. et al **Influences on consumer use of word-of-mouth recommendation sources.** Journal of the Academy of Marketing Science. Oregon, v.25, n.4, p.285, 1997.

ENGEL, James F. BLACKWELL, Roger D., MINIARDI, Paul W. **Comportamento do Consumidor.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2000.

FARIAS, Salomão Alencar de. **O comportamento do comprador de franquias dos ramos de confecção e perfumaria/cosméticos de João Pessoa – PB: um estudo exploratório.** Dissertação de Mestrado - CMA, Universidade Federal da Paraíba, 1991.

—. **Avaliação simultânea dos determinantes da satisfação do consumidor: um estudo no segmento da terceira idade.** Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1998.

FELSTEAD, A. **Franchising, self-employment and the “Enterprise Culture”: a UK perspective”.** The New Entrepreneurs: Self-Employment and Small Business in Europe, London, 1992.

FENWICK, Graham D., STROMBOM, Marnie. **The determinants of franchisee performance: An empirical investigation.** International Small Business Journal, London, Jul-Sep 1998.

FOGANHOLO, Eugênio Neto. **A adoção do “Business Format Franchising”: uma abordagem do mercado brasileiro.** Dissertação de Mestrado – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1992.

FULOP, Christina, FORWARD, Jim. **Insights into franchising: A review of empirical and theoretical perspectives.** The Service Industries Journal, London, Oct.1997.

GUAGLIARDI, José Augusto. **A study of the application of social marketing in a developing nation. The Banco Nacional da Habitação in Brazil.** PhD Dissertation. Austin, TX. The University of Texas at Austin, 1977.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES, Orlando. **Contratos.** 7^a ed. Ed. Forense, 1977.

GOLEMAN, Daniel. **New View of Mind Gives Inconscious and Expanded Role.** The New York Times, Feb. 7, 1984, c1-2.

GREENBERG, Herbert M. , SWEENEY, Patrick. **Leadership: It begins with selecting the right people.** Washington: Franchising World, Apr, 2002.

HACKETT, Donald W. **Franchising: the state of the art.** American Marketing Association, Chicago, 1977.

HAIR, Joseph F., ANDERSON, Ralph E., TATHAM, Ronald L., BLACK, William C. **Multivariate Data Analysis With Readings.** 5a. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

HEIDE, J. **Interorganisational Governance in Marketing Channels.** Journal of Marketing, v. 58, p. 71-85, Jan. 1994.

HOUGH, J. I. **Power and Authority and their Consequences in Franchise Organisations: A Study of the Relationship Between Franchisors and Franchisees.** Ph.D., London: University of Westminster, 1986.

HOUSDEN, J. **Franchising and other business relationships in hotel and catering services.** London: William Heinemann, 1983.

HOY, F. **The dark side of franchising, or appreciating flaws in an imperfect world.** International Business Journal, v.12, n.2, p. 26-38, 1994.

HUNT, S. D. **The socioeconomic consequences of the Franchise System of Distribution.** Journal of Marketing, v. 36, p. 32-38, 1972.

IZRAELI, D. **Franchising and the total distribution system.** London: Longman, 1972.

JESITUS, John. **Franchising survey finds soaring satisfaction levels.** Hotel and Motel Management, Duluth, May. 1988.

JUSTIS, R. T., SCOTT, J. S. **Franchise Failure Rates: an Assessment of Magnitude and Influencing Factors.** Journal of Small Business Management, v.31, n.2, pp. 105-113, 1993

KAPLAN, Gregg. **Franchisee relationships don't equal success.** Washington: Franchising World, Feb./Mar., 2002.

KAUFMANN, Patrick J.; STANWORTH, John. **The decision to purchase a franchise: A study of prospective franchisees.** Journal of Small Business Management, Milwaukee, Oct. 1995.

KEZIOS, S.P. **Statement of Suzan P.L Kezios on behalf of the American Franchisee Association to Franchise and Business Opportunities Committee,** North America Sureties Administrators Association, Minneapolis, MN, 1992.

KNIGHT, Russel M. **Franchising from the Franchisor and Franchisee Points of View.** Journal of Small Business Management, Milwaukee, Jul. 1986.

KINNEAR, Thomas C.; BERNHARDT, Kenneth L. **Principles of Marketing.** Glenview: Scott, Foresman & Company, 1983.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 7.ed., 1998.

LAFONTAINE, F. **Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results.** Rand Journal of Economics, n.23, p. 263-283, 1992.

LAL, R. **Improving Channel Coordination Through Franchising**. Marketing Science, n.9, p. 299-318, 1990.

LEITE, Roberto C. **Franchising na criação de novos negócios**. São Paulo,: Atlas, 1991.

MALHOTRA, N. K. **Marketing Research: an applied orientation**. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1993.

MARTIN, R. **Franchising and Risk Management**, American Economic Review, v. 788, n. 5, p. 954-968, 1988.

MARTINS, Fran. **Contratos e Obrigações Comerciais**. 8ª edição. Rio de Janeiro: Ed. Forense, 1988.

MAYLOR, Harvey, READ, Michael. **Third-generation franchised organizations: Innate quality excellence or inherent conflict?** Total Quality Management, Abingdon, Oct. 1998.

MAZZON, José A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. Tese de Doutorado – FEA, Universidade de São Paulo, 1981.

McGINN, Daniel. **Work to Beat the Rap**. Newsweek, 13 de maio 1996, p.49.

McINTYRE, F., GILBERT, F. YOUNG, J. **Franchising: A Strategic Perspective**. In: 8th Conference of the Society of Franchising, Nevada, 1994.

MENDELSON, M. **The Guide to Franchising**, 5a ed.. London: Cassel, 1992a.

MYERS, J. H., ALPERT, J. I. **Determinant Buying Attitudes Meaning and Measurement**. Journal of Marketing, v. 32, p. 13-20, Oct. 1968.

NORTON, S. **An Empirical Look at Franchising as An Organisational Form**. Journal of Business, n. 61, p. 197-217, 1988.

OLIVER, Richard L. **Measurement and evaluation of satisfaction process in retail settings**. Journal of Retailing, v. 57, p. 25-48, 1981.

—. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**.

OPPENHEIM, A. N. **Questionare design, interviewing and attitude measurement**. Londres: Pinter, 1993.

OXENFELDT, A., KELLY, A. **Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-owner Chain?** Journal of Retailing, v.44, n.4, p. 9-83, 1968.

OZZANNE, U. B., HUNT, S. D. **The economic effects of Franchising**. US Select Committee on Small Business, Washington, DC, 1971.

- PETERSON, A. DANT, R. **Perceived Advantages of the Franchise Option from the Franchisee Perspective: Empirical Insights from a Service Franchise.** Journal of Small Business Management, v. 28, n. 3, p. 46-61, 1990.
- PIRES, Vicente C., MARCHETTI, Renato Z. **Fatores influenciadores na escolha da fonte de informação na compra de automóveis novos: a importância da comunicação boca a boca.** In: ENCONTRO DA ANPAD, set. 2000, Florianópolis. Anais do XXIV Encontro.
- PRICE, Stuart. **The franchise paradoxes.** Cassel: Stuart Price, 1997.
- QUINN, James Brian. **Managing innovation: controlled chaos.** Harvard Business Review, v. 63, n. 3, p. 73-84, 1985.
- RICHARDSON, Roberto J. e colaboradores. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.
- RIZZO, Marcus Vinícius A. **Uma estratégia de marketing e distribuição** Brasília: SEBRAE, 1987.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração.** 2ª. edição. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUBIN, Paul. **The Theory of the Firm and the Structure of the Franchisee Contract.** Journal of Law Economics, v.21, p.223-33, 1978.
- SCHIFFMAN, Leon G., KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do Consumidor.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 2000.Tradução Vicente Ambrósio.
- SELTZ, David D. **The complete handbook of franchising.** Addison – Wesley: Reading, 1982.
- SMITH, B. A. **Franchising in the 1990s'.** RSA JOURNAL, pp. 542-56, Jul. 1990.
- SNELL, Jackie, GIBBS, Brian, J. **Do Consumers Know What They Will Like?** Advances in Consumer Research, v. 22, 1995.
- SOLOMON, Michael R. **Consumer Behavior: buying, having and being.** 4a. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- STANWORTH, J. **A study of franchising in Britain.** University of Westminster, London, 1977.
- . **Penetrating the mists surrounding franchise failure rates.** International Small Business Journal, London, Jan-Mar, 1995.
- STANWORTH, J., CURRAN, J., HOUGH, J. **The Franchised Small Business: Formal and Operational Dimensions of Independence.** Success and Failure in Small business, Aldershot: Gower Publishing, 1984

STANWORTH, John, DANDRIDGE, Thomas. **Business franchising and economic change: An overview.** International Small Business Journal. London, v.12, n.2, pp 12-14, Jan-Mar. 1994.

STANWORTH, John; KAUFMANN, Patrick. **Similarities and differences in UK and US franchise research data: Towards a dynamic model of franchisee motivation.** International Small Business Journal, London, Apr-Jun. 1996.

STEPHENSON, Ronald P., HOUSE, Robert G. **A perspective on franchising.** In: WALKER, Bruce J. & HAYNES Joel B. eds. Marketing channels and institutions -selected readings. 2a. ed. Columbus, Ohio, Grid, p. 206-12, 1978.

STERN, L. W., EI-Ansary. **Marketing Channels.** 4a. ed.. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

STERN, P; STANWORTH, J.. **The development of franchising in Britain.** Natwest Bank Quartely Review, p.34-48, May. 1988.

—. **Improving small business survival rates via franchising – the role of the banks in Europe.** International Small Business Journal, v.12, n.2, p.15-25, 1994.

SUBRAMANIAN, Suresh, MITTELS-TAEDT, Robert A. **Conceptualizing Innovativeness as a Consumer Trait: Consequences and Alternatives.** N: Mary C. Gilly and F. Robert Dwyer, et al., eds., 1991 AMA Educators Proceedings (Chicago: American Marketing Association, 1991, 352-60.

SUZUKI, Edson Shinya. **A Administração dos conflitos entre franqueadores e franqueados: um estudo de casos.** Dissertação de mestrado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1994.

TUUNANEN, Mika, HYRSKY, Kimmo. **Entrepreneurial Paradoxes in business format franchising: an empirical survey of Finnish Franchisees.** International Small Business Journal, p.47-62, London, Jul-Sep 2001.

VAN DAMME, Júlia. **Análise do Mercado de utensílios domésticos de plástico sob o enfoque do marketing social: um estudo exploratório.** Tese de Doutorado – FEA, Universidade de São Paulo, 1987.

WILLIAMS, Darrell L. **Why does Entrepreneurs Become Franchisees? An Empirical Analysis of Organizational Choice.** Working paper, Department of Economics, University of California at Los Angeles, 1994.

WILLIAMSON, O. **Transaction Cost Economics: the Governance of Contractual Relations.** Journal of Law and Economics, v. 22, n.2, p. 233-261, 1979.

Apêndice A

Lista de tabelas

Tabela 5.1: Atributos mais importantes na decisão de tornar-se um franqueado das Loterias da CAIXA	72
Tabela 5.2: Fonte de informações	72
Tabela 5.3: Outros Negócios	73
Tabela 5.4: Gênero	74
Tabela 5.5: Idade	75
Tabela 5.6: Escolaridade	75
Tabela 5.7: Empresa Familiar	76
Tabela 5.8: Tempo de existência da empresa	77
Tabela 5.9: Franqueado da CAIXA – Empresário Lotérico	77
Tabela 5.10: Investimento Inicial	77
Tabela 5.11: Análise fatorial da percepção dos franqueados quanto as variáveis que influenciam o processo de decisão de compra – Bloco 1	82
Tabela 5.12: Análise fatorial da percepção dos franqueados quanto aos fatores externos que influenciam o processo de decisão de compra – Bloco 2	84
Tabela 5.13: Análise fatorial da percepção dos franqueados quanto à satisfação com a franquia adquirida – Bloco 3	85
Tabela 5.14: Principais dimensões do processo de tomada de decisão de compra dos franqueados	86

Apêndice B

Lista de figuras e quadros

Figura 3.1: Processo de Tomada de Decisão de Compra	49
Quadro 3.1: Tomada de Decisão – Características	56
Quadro 4.1: Desenho Metodológico da Pesquisa	64

Apêndice C

Roteiro da entrevista – fase qualitativa

- 1 O que o (a) levou a princípio a entrar para a rede lotérica da CAIXA?
- 2 Onde e com quem buscou informações antes de iniciar suas atividades como um membro da rede?
- 3 Levou em consideração outros negócios antes de escolher a CAIXA?
- 4 O que realmente o (a) fez decidir para optar pela CAIXA?
- 5 Como se sente sendo um (a) empresário (a) lotérico (a)?
- 6 Está satisfeito (a)? (Insatisfeito) Por que?
- 7 Como anda o retorno do seu investimento?
8. Em sua opinião qual a diferença ente Revendedor Lotérico e Empresário Lotérico?

Apêndice D

Carta de apresentação da pesquisa

Recife, 30 de abril de 2001

Prezado Empresário Lotérico

A rede de Loterias da CAIXA vem sofrendo mudanças que revolucionaram seu formato, tornando-a uma Franquia, a pesquisa em foco pretende conhecer melhor o empresário lotérico das Loterias da CAIXA, ou seja, os franqueados deste sistema, no âmbito da região metropolitana de Recife.

A sua identidade será mantida em sigilo bem como a sua opinião individualmente.

Sinta-se à vontade para acrescentar sugestões ou comentários sobre qualquer pergunta que desejar, no espaço destinado a observações, no final do questionário.

Agradecemos a sua valiosa colaboração, colocando-nos a disposição.

Atenciosamente

Mércia Maria C. de Alencastro Fossá
Mestranda – Coordenadora da Pesquisa
Curso de Mestrado em Administração
UFPE

Apêndice E

Questionário de pesquisa – fase quantitativa

Público Alvo – Empresários Lotéricos da Região Metropolitana de Recife.

BLOCO 1 – PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA – FRANQUIA DE LOTERIAS DA CAIXA.

Ao responder as questões considere a escala abaixo. Não há resposta certa ou errada, o que importa é a sua opinião. O termo “franquia” refere-se ao seu negócio Loterias da CAIXA.

- 1 – CONCORDO TOTALMENTE
- 2 – CONCORDO
- 3 – NEM CONCORDO NEM DISCORDO
- 4 – DISCORDO
- 5 – DISCORDO TOTALMENTE

PERGUNTAS	1	2	3	4	5
1 – A Franquia possibilita realização profissional.					
2 – A Franquia possibilita que alguém seja seu próprio patrão.					
3 – A Franquia oferece lucro rápido.					
4 – A Franquia oferece status social.					
5 – A Franquia oferece supervisão constante.					
6 – O preço da franquia é justo.					
7 – O franqueador é atencioso.					
8 – A venda da Franquia é bem estruturada.					
9 – A Franquia pre enche meu tempo de forma útil.					
10- Esta Franquia é segura.					
11- A marca da Franquia é conhecida no mercado local.					
12- O franqueador ajuda na escolha do ponto.					
13- O franqueador oferece treinamento pessoal.					
14- O franqueador oferece projeto para a instalação.					
15- O franqueador desenvolve novos produtos com frequência.					
16- O franqueador oferece publicidade constante.					
17- Esta Franquia dá garantia de cumprimento do contrato.					

18 – A prestação de serviços foi o aspecto mais observado, durante seu processo de decisão.					
--	--	--	--	--	--

BLOCO 2 – INDICADORES EXTERNOS – Na decisão de compra de uma casa lotérica.

Ao responder as questões considere a escala abaixo. Não há resposta certa ou errada, o que importa é a sua opinião.

- 1 – CONCORDO TOTALMENTE
- 2 – CONCORDO
- 3 – NEM CONCORDO NEM DISCORDO
- 4 – DISCORDO
- 5 – DISCORDO TOTALMENTE

PERGUNTAS	1	2	3	4	5
1- Alguns amigos falaram bem da franquia.					
2 – Outros franqueados elogiaram a Franquia.					
3 - O franqueador foi a principal fonte de informação.					
4 – Decidi sozinho a compra da Franquia.					
5 – A minha família apoiou a compra da Franquia.					
6 – Alguns amigos apoiaram a compra da Franquia.					

BLOCO 3 - SATISFAÇÃO

As perguntas a seguir referem-se à sua satisfação com a franquia de Loterias da CAIXA.

Ao responder as questões considere a escala abaixo. Não há resposta certa ou errada, o que importa é a sua opinião.

- 1 – CONCORDO TOTALMENTE
- 2 – CONCORDO
- 3 – NEM CONCORDO NEM DISCORDO
- 4 – DISCORDO
- 5 – DISCORDO TOTALMENTE

PERGUNTAS	1	2	3	4	5
1 – Esta Franquia é exatamente o que eu esperava.					
2 – Se eu tivesse a chance de fazer tudo novamente, escolheria a mesma Franquia.					
3 – Eu realmente gosto desta Franquia.					
4 – Estou feliz em ter esta Franquia.					
5 – Estou certo que fiz a coisa certa comprando a Franquia de Loterias da CAIXA.					

BLOCO 4 – INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS

Gostaríamos de saber um pouco mais a seu respeito, para uma melhor interpretação dos dados. Por favor, responda as questões a seguir:

Escolaridade

(a) 1º grau incompleto	(c) 1º grau completo	(e) 2º grau incompleto
(b) 2º grau completo	(d) 3º grau incompleto	(f) 3º grau completo

Sexo

<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Feminino

Idade

(1) Entre 20 e 30 anos	(2) Entre 30 e 40 anos
(3) Entre 40 e 50 anos	(4) Entre 50 e 60 anos
(5) Acima de 60 anos	

Empresa familiar? SIM NÃO

Perguntas:

1 - Há quanto tempo existe esta Empresa?

(1) de 1 a 3 anos	(3) de 7 a 9 anos	(5) de 14 a 17 anos
(2) de 3 a 6 anos	(4) de 10 a 13 anos	(6) mais de 17 anos

2 – Há quanto tempo é Empresário Lotérico?

(1) menos de 1 ano	(2) entre 1 e 2 anos
(3) entre 2 e 3 anos	(4) 4 ou mais anos

3 – Quanto investiu a princípio na aquisição de sua Franquia de Loterias da CAIXA?

(1) 10 a 20 mil	(2) 20 a 40 mil	(3) 40 a 60 mil
(4) 60 a 80 mil	(5) 80 a 100 mil	(6) mais de 100 mil

OBSERVAÇÕES:

Anexo 1

CAIXA – História e Missão¹

Fundada em 12 de janeiro de 1861, na cidade do Rio de Janeiro, pelo Imperador Dom Pedro II, a CAIXA tinha como missão conceder empréstimos e incentivar a poupança popular. Um dos objetivos do imperador era inibir a atividade de outras empresas que não ofereciam garantias aos depositantes e ainda concediam empréstimos a juros elevados. A Instituição atraiu príncipes, barões e escravos que, ávidos por comprarem suas caras de alforria, nela depositavam seus recursos.

Em 1874 a Empresa começou sua expansão, instalando-se nas províncias de São Paulo, Alagoas, Pernambuco, Paraná e Rio Grande do Sul. Somente em 1969, quase cem anos depois, aconteceria a unificação das 22 CAIXAS Econômicas Federais, que passaram a atuar de forma padronizada.

As carteiras Hipotecárias e de Cobrança e Pagamentos surgiram em 1934, durante o Governo Vargas, quando tiveram início as operações de crédito comercial e consignação.

As Loterias Federais começaram a ser operacionalizadas pela CAIXA em 1961, representando um importante passo na execução dos programas sociais do Governo, já que parte da arrecadação é destinada à Seguridade Social, ao Fundo Nacional de Cultura, ao Programa de Crédito Educativo e entidades de prática esportiva, dentre outros.

¹ Disponível no site <http://www.caixa.gov.br>

Com uma arrecadação superior a R\$ 1,9 bilhão, as Loterias Federais tiveram um desempenho recorde em 1998. desse valor, R\$ 632 milhões foram destinados ao pagamento de prêmios; 19 milhões ao Fundo Nacional de Cultura; R\$ 155 milhões ao Programa de Crédito Educativo; R\$ 57 milhões ao Fundo Penitenciário Nacional; R\$ 83 milhões ao Instituto de Desenvolvimento do Desporto; e outros R\$ 9 milhões a entidades esportivas. A interligação on-line da rede lotérica, composta por 8.000 empresários lotéricos, contribuiu para esse resultado, além de facilitar a vida da população, oferecendo outra alternativa para o pagamento de contas de água, luz, telefone e prestação da casa própria, dentre outras.

A década de 70 marcou a implantação e regulamentação do Programa de Integração Social – PIS, além da criação e expansão da Loteria Esportiva em todo o país. Nesse período, a CAIXA assumiu a gestão do Crédito Educativo e passou a executar a política determinada pelo Conselho de Desenvolvimento Social, através do Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social – FAS. Com o repasse de recursos do Ministério do Trabalho e da Educação, a CAIXA possibilita o acesso de estudantes carentes à Universidade, por intermédio do Crédito Educativo. Supervisionado pelo MEC, o Programa já beneficiou 1,3 milhão de estudantes desde sua implantação, em 1976.

Mas a atuação da Empresa vai mais além. Em parceria com o Ministério do Trabalho, ela oferece crédito a recém-formados e a micro e pequenas empresas, por intermédio do Programa de Geração de Emprego e Renda – PROGER, implantado em maio de 1997. Desde essa época até dezembro de 1998, foram liberados R\$ 123 milhões, beneficiando cerca de 5,2 mil recém-formados e mais de 7 mil empresas. Esses investimentos viabilizaram, ainda, a criação de 25 mil empregos.

Com a extinção do Banco Nacional de Habitação – BNH, em 1986, a Empresa se transformou na maior agência de desenvolvimento social da América Latina,

administrando o FGTS e tornando-se o órgão-chave na execução das políticas de desenvolvimento urbano, habitação e saneamento. Em 1990, a Instituição foi incumbida de centralizar quase 130 milhões de contas de FGTS que se encontravam distribuídas em 76 bancos. O desafio foi vencido e, em 1993, ela efetuou o pagamento de cerca de 72 milhões de contas inativas.

Maior banco do país, em volume de depósitos, a CAIXA administra uma carteira comercial superior a 13 milhões de contas, entre poupança e conta corrente, oferecendo um atendimento personalizado em todas as suas agências.

As atividades da CAIXA incluem, ainda, o patrocínio ao esporte, em parceria com o Ministério dos Esportes, e à cultura, por iniciativa própria e em conjunto com o Ministério da Cultura. No cenário empresarial, ela detém 48% do capital da CAIXA Seguros. É a patrocinadora da Fundação dos Economiários Federais – FUNCEF, que trata das aposentadorias de seus empregados, o segundo maior fundo de pensão do Brasil.

A MISSÃO – Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, tendo como valores fundamentais:

- Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;
- Busca permanente de excelência na qualidade de serviços;
- Equilíbrio financeiro em todos os negócios;
- Conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;
- Respeito e valorização do ser humano.

A Caixa Econômica Federal é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública, vinculada ao Ministério da Fazenda. Tem sede e fora na Capital da República e atuação em todo o território nacional, sendo indeterminado o prazo de sua duração.

Instituição integrante do Sistema Financeiro Nacional e auxiliar da execução da política de crédito do Governo Federal, a CAIXA submete-se às decisões e à disciplina normativa do órgão competente e à fiscalização do Banco Central do Brasil. Suas contas e operações estão sujeitas a exame e julgamento pelo Tribunal de Contas da União e Secretaria Federal de Controle do Ministério da Fazenda.

O órgão de orientação superior da CAIXA é o Conselho de Administração, composto por cinco membros indicados pelo Ministro de Estado da Fazenda, dentre eles o Presidente do Conselho; o Presidente da CAIXA, que exerce a Vice-Presidência do Conselho; e um membro indicado pelo Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Ao Conselho de Administração compete fixar a orientação geral dos negócios e serviços da CAIXA e fiscalizar a execução da política geral desses negócios e serviços.

A Diretoria da CAIXA é composta por um órgão colegiado – Diretoria Colegiada -, integrado pelo Presidente e sete Diretores, sem designação específica; e um Diretor responsável exclusivamente pela gestão e supervisão de recursos de terceiros.

O Presidente e os Diretores são nomeados pelo Presidente da República, por indicação do Ministro de Estado da Fazenda, ouvido o Conselho de Administração da CAIXA.

Compete à Diretoria o exercício das atividades executivas concernentes aos objetivos da CAIXA.

O Conselho Fiscal da CAIXA é integrado por cinco membros efetivos e respectivos suplentes, escolhidos e designados pelo Ministro de Estado da Fazenda.

Compete ao Conselho Fiscal da CAIXA exercer as atribuições atinentes ao seu poder de fiscalização, consoante a legislação vigente, inclusive fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários e opinar sobre a prestação de contas anual da CAIXA.

A atual estrutura organizacional da CAIXA é formada por Unidades da Matriz, Filiais, Escritórios de Negócios e Agências.

A Matriz possui a representação de todos os processos que sustentam as atividades da CAIXA, sendo responsável pela definição de diretrizes e controle dos resultados, e está estruturada da seguinte forma:

- Superintendências Nacionais: primeiro nível de gestão da CAIXA; e
- Gerências Nacionais: segundo nível de gestão, vinculada à Superintendência Nacional ou diretamente a uma Diretoria.

As Filiais, subordinadas às Superintendências Nacionais ou às Gerências Nacionais, são extensões de determinados processos existentes na Matriz e se caracterizam por unidades que operacionalizam as atividades referentes àqueles processos, sendo responsáveis pela sua execução no âmbito de sua abrangência regional.

Os Escritórios de Negócios são responsáveis pela gestão regional dos negócios da CAIXA e pela gestão da Rede de Agências, no âmbito da região em que operam.

As 1950 Agências respondem pela venda dos produtos e serviços da CAIXA

A CAIXA conta, hoje, com 55.000 empregados em seu quadro próprio, além de estagiários e prestadores de serviços.

A CAIXA conta ainda com uma rede de 8.000 Casas Lotéricas espalhadas pelo país.

Endereço da Matriz:

SBS QUADRA 04 lotes 3/4 - Brasília/DF

CEP – 70092-900

Telefone: (61)414-9000