

UNIVERSIDADE FUMEC
Faculdade de Ciências Empresariais – FACE
Programa de Doutorado em Administração

**ESTUDO DO HETEROMORFISMO DO POSICIONAMENTO DA
MARCA EM SISTEMA DE FRANQUIAS UTILIZANDO
ESCALONAMENTO MULTIDIMENSIONAL**

Bruno Pellizzaro Dias Afonso

Belo Horizonte

2014

Bruno Pellizzaro Dias Afonso

**ESTUDO DO HETEROMORFISMO DO POSICIONAMENTO DA
MARCA EM SISTEMA DE FRANQUIAS UTILIZANDO
ESCALONAMENTO MULTIDIMENSIONAL**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC – Fundação Mineira de Educação e Cultura, na área de concentração de Gestão Estratégica de Organizações, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves

Belo Horizonte

2014

A257e Afonso, Bruno Pellizzaro Dias.
Estudo do heteromorfismo do posicionamento da marca em sistema de franquias utilizando escalonamento multidimensional. / Bruno Pellizzaro Dias Afonso. – Belo Horizonte, 2014.

156 f : il. ; 30 cm.

Orientador: Carlos Alberto Gonçalves.
Tese (doutorado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

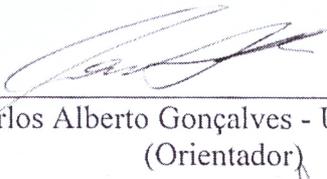
Inclui bibliografia.

1. Marca registrada – Estudo de casos. 2. Franquias (Comércio varejista) - Estudo de casos. I. Gonçalves, Carlos Alberto.
II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.
III. Título.

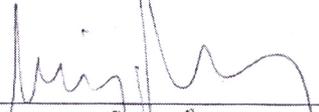
CDU: 659.126



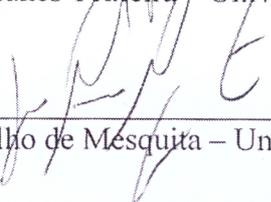
Tese intitulada "*Estudo do heteromorfismo do posicionamento da marca em sistema de franquias utilizando escalonamento multidimensional*", de autoria do doutorando *Bruno Pellizzaro Dias Afonso* aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



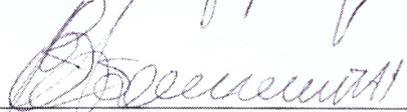
Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves - Universidade FUMEC
(Orientador)



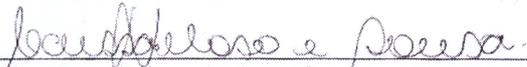
Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira - Universidade Fumec



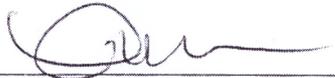
Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita – Universidade Fumec



Prof. Dr. José Edson Lara – Fundação Pedro Leopoldo



Profa. Dra. Caissa Veloso Sousa – Faculdade Novos Horizontes



Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 12 de agosto de 2014.

Com carinho, para Cecília

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores do Programa de Doutorado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC – Fundação Mineira de Educação e Cultura pelas contribuições à minha formação acadêmica, em especial ao meu orientador, Professor Dr. Carlos Alberto Gonçalves, pela sábia e competente orientação desta tese.

Suba o primeiro degrau com fé. Não é necessário que você veja toda a escada. Apenas dê o primeiro passo.

Martin Luther King

RESUMO

A concepção e implementação consistentes da identidade da marca contribuem para o sucesso e maior valor desse ativo, possibilitando, com isto, diferenciar a empresa da concorrência e obter uma fonte de vantagem competitiva. Construir a imagem da marca de uma empresa convencional constitui uma tarefa complexa e desafiadora, com resultados incertos. Quando se trata de desenvolver a imagem da marca em um sistema de franquia, o desafio pode ser ainda maior, tendo em vista o envolvimento de diversos *stakeholders* na rede de *franchising*, com diferentes interesses e perspectivas. Tendo em vista a existência de múltiplos agentes na rede de franquia, a prevalência do isomorfismo do posicionamento da marca pode ser questionada. Desta forma, a tese assume como objetivo, analisar a existência de polimorfismo do posicionamento da marca em uma rede de *franchising*. Além de pesquisar a existência de heteromorfismo do posicionamento da marca, o estudo propõe testar a hipótese de que a percepção do posicionamento da marca por parte do franqueado, entre os agentes pesquisados, reflete com maior precisão a posição da marca na avaliação do consumidor. A categoria de processos denominada EMD – Escalonamento Multidimensional, que possibilita representar percepções e preferências dos pesquisados em mapas espaciais, foi utilizada para realizar o posicionamento de dez marcas associadas ao *fast food*. Foram aplicadas duas abordagens para a construção dos mapas perceptuais, o método derivado ou por composição, baseado em atributos e a abordagem de comparação direta das marcas ou por decomposição. Para levantar os atributos e benefícios associados às marcas, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa junto aos agentes de uma rede de *franchising*, denominada *Fast* e uma amostra composta por trinta consumidores. A seguir a pesquisa tomou o caráter descritivo quantitativo, com a aplicação da análise EMD, abordagens composicional e decomposicional, para construção de mapas perceptuais, sob a ótica dos agentes da rede de franquia *Fast* e a amostra de consumidores. Foram obtidos mapas espaciais bidimensionais com índices de confiabilidade indicando bom ajuste para o método composicional e ajuste razoável para a abordagem decomposicional. A configuração das soluções obtidas, no diagrama bidimensional, contribuiu para lançar luzes na denominação das dimensões e interpretação da configuração apresentada pelas marcas no mapa perceptual. A Dimensão 1 foi denominada como “Nutrição Saudável”, enquanto que a Dimensão 2 passou a ser designada por “Valor do Sabor”. O polimorfismo do posicionamento das marcas pôde inicialmente ser observado no diagrama que apresenta as ponderações para as duas dimensões, “Nutrição Saudável” e “Valor do Sabor” de cada agente do *franchising*, inclusive os clientes. Os mapas perceptuais individuais dos consumidores e dos agentes da rede de *franchising Fast*, evidenciaram outros traços de polimorfismo. Os resultados obtidos com o EMD em ambas as abordagens, por composição e por decomposição, assim como os testes de hipóteses realizados, comprovaram a existência de heteromorfismo do posicionamento das marcas, em especial do posicionamento da marca *Fast*. Os mapas de ponderações das dimensões, assim como os diagramas de percepções individuais e os testes de hipóteses realizados, permitiram confirmar a proposição da pesquisa de que “a percepção do posicionamento da marca *Fast* por parte do franqueado, entre os agentes pesquisados, reflete com maior precisão o posicionamento da referida marca na avaliação do consumidor.”

Palavras-chave: Posicionamento, Marcas, Sistema de Franquia, Escalonamento Multidimensional, Mapa Perceptual.

ABSTRACT

Designing and implementing consistent brand identity contribute to the success and added value of this asset, allowing, thus, differentiate the company from the competition and promoting a source of competitive advantage. To develop the image of a conventional company brand is a complex and challenging task, with uncertain results. When it comes to developing the brand image in a franchise system, the challenge can be even greater, given the involvement of various stakeholders in the franchise network, with different interests and perspectives. Given the existence of multiple agents in the franchise network, the prevalence of isomorphism of brand positioning can be questioned. Thus, the thesis takes over as objective to analyze the existence of polymorphism of brand positioning in a franchise network. In addition to researching the existence of heteromorphy of the brand positioning, the study proposes to test the hypothesis that the perception of the brand positioning for the franchisee, among agents surveyed, more accurately reflects the position of the brand in the consumer evaluation. The class of processes called EMD - Multidimensional Scaling, which allows representing perceptions and preferences of respondents in spatial maps, was used to perform the positioning of ten brands associated with fast food. Two approaches for the construction of perceptual maps, the derived method or composition, attribute-based approach and the direct comparison of the marks or decomposition were applied. To identify the attributes and benefits associated with trade marks a qualitative research was conducted with the staff of a franchise network, called Fast and a sample of thirty consumers. Subsequently, a descriptive quantitative research was conducted, applying the EMD analysis, with compositional and decomposition approaches, to develop perceptual maps, from the perspective of the agents of the franchise network Fast and the sample of consumers. Two-dimensional spatial maps were obtained with reliability index indicating good fit for the compositional method and reasonable adequacy for the decomposition approach. The configuration of the solutions obtained in two-dimensional diagram, helped to shed light on the names of the dimensions and interpretation of the configuration shown by the brand marks on the perceptual map. The Dimension 1 was referred to as "Healthy Nutrition", while Dimension 2 became known as "Value of Taste". Initially, the polymorphism of brand positioning could be seen in the diagram that shows the weights for the two dimensions, "Healthy Nutrition" and "Value of Taste" of each agent of franchising, including customers. Individual perceptual maps of consumers and agents of the franchising network Fast, showed other trace of polymorphism. The results obtained with the composition and decomposition EMD approaches, as well the tests of hypotheses performed, confirmed the presence of heteromorphy of marks positioning, in particular of Fast's brand mark positioning. The weighting maps of dimensions, as well as diagrams of individual perceptions and hypothesis tests performed, confirmed the research proposition that "among agents surveyed, the franchisee perception of the Fast's brand positioning reflects with greater precision the consumer assessment of Fast mark positioning."

Keywords: Positioning, Brands, Franchise System, Multidimensional Scaling, Perceptual Map.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Comparativo do crescimento do PIB e do <i>franchising</i> brasileiro.....	29
FIGURA 2 - Mensuração do valor da marca.....	46
FIGURA 3 - Elementos do escopo e posicionamento da marca	57
FIGURA 4 - Abordagens para criação de Mapas Perceptuais.....	62
FIGURA 5 - Etapas do Escalonamento Multidimensional.....	74
FIGURA 6 - <i>Scree Plot</i> : método composicional	84
FIGURA 7 - Mapa espacial comum: método composicional.....	85
FIGURA 8 - Ponderações das dimensões: método composicional	87
FIGURA 9 - Mapa perceptual do franqueado: método composicional.....	90
FIGURA 10 - Mapa perceptual do franqueador: método composicional.....	90
FIGURA 11 - Mapa perceptual da agência: método composicional.....	91
FIGURA 12 - Mapa perceptual dos clientes: método composicional	92
FIGURA 13 - <i>Scree Plot</i> : método decomposicional.....	99
FIGURA 14 - Mapa espacial comum: método decomposicional.....	100
FIGURA 15 - Ponderações das dimensões: método decomposicional	102
FIGURA 16 - Mapa perceptual do franqueado: método decomposicional	104
FIGURA 17 - Mapa perceptual do franqueador: método decomposicional.....	104
FIGURA 18 - Mapa perceptual da agência: método decomposicional	105
FIGURA 19 - Mapa perceptual dos clientes: método decomposicional	106
FIGURA 20 - Faturamento do setor de <i>franchising</i> brasileiro	132
FIGURA 21 - Distribuição do faturamento do setor de <i>franchising</i> em 2012.....	132
FIGURA 22 - Evolução do número de redes de franquias	133
FIGURA 23 - Distribuição do número de redes de franquias em 2012	133
FIGURA 24 - Evolução do número de unidades franqueadas.....	134
FIGURA 25 - Distribuição do número de unidades franqueadas em 2012.....	134
FIGURA 26 - Evolução do número de empregos diretos do <i>franchising</i> brasileiro...	135

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Desenvolvimento do sistema de franquias	27
QUADRO 2 - Ranking das vinte e cinco maiores redes de franquias no país	30
QUADRO 3 - Funções da marca na perspectiva do consumidor	49
QUADRO 4 - Avaliação da qualidade do ajuste pela medida de Stress-I.....	80
QUADRO 5 - Principais atributos e benefícios.....	82
QUADRO 6 - Escalas para avaliação dos atributos e benefícios das marcas.....	82
QUADRO 7 - Síntese do estudo: método composicional e testes de hipóteses	110
QUADRO 8 - Síntese do estudo: método decomposicional e testes de hipóteses	111

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Ponderações das dimensões: método composicional	86
TABELA 2 - Medidas de ajuste do modelo: método composicional.....	88
TABELA 3 - Teste dos valores dos atributos percebidos pelo franqueado.....	94
TABELA 4 - Teste dos valores dos atributos percebidos pelo franqueador	95
TABELA 5 - Teste dos valores dos atributos percebidos pela agência.....	96
TABELA 6 - Medidas de ajuste de modelos: método decomposicional.....	99
TABELA 7 - Ponderações das dimensões: método decomposicional.....	101
TABELA 8 - Medidas de ajuste do modelo: método decomposicional	103
TABELA 9 - Teste da hipótese de dissimilaridade com a marca <i>Fast</i> : franqueado...	107
TABELA 10 - Teste da hipótese de dissimilaridade com a marca <i>Fast</i> : franqueador	108
TABELA 11 - Teste da hipótese de dissimilaridade com a marca <i>Fast</i> : agência	109
TABELA 12 - Principais atributos e benefícios considerados	139
TABELA 13 - Avaliação das marcas de <i>fast-food</i> em atributos e benefícios	140
TABELA 14 - Dados de atributos e benefícios no SPSS - 20.....	141
TABELA 15 - Matriz de dissimilaridades na percepção do franqueado.....	144
TABELA 16 - Matriz de dissimilaridades na percepção do franqueador	145
TABELA 17 - Matriz de dissimilaridades na percepção da agência.....	146
TABELA 18 - Matriz de dissimilaridades na percepção dos consumidores	147
TABELA 19 - Matriz múltipla para o método decomposicional	148

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF	Associação Brasileira de <i>Franchising</i>
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AMA	American Marketing Association
COF	Circular de oferta de franquia
EMD	Escalonamento Multidimensional
EPM	Escopo e Posicionamento da Marca
INDSCAL	Individual Differences Scaling
KFC	Kentucky Fried Chicken
PROXSCAL	PROXimity SCALing
PIB	Produto Interno Bruto
RBV	Resource Based-View
RSQ	R-squared correlation

ESTUDO DO HETEROMORFISMO DO POSICIONAMENTO DA MARCA EM SISTEMA DE FRANQUIAS UTILIZANDO ESCALONAMENTO MULTIDIMENSIONAL

Sumário

1. Introdução.....	15
1.1 Contextualização do Problema.....	16
1.2 Questão Norteadora e Objetivos do Estudo.....	20
1.3 Justificativa.....	21
1.4 Estrutura da tese	22
2. Referencial Teórico.....	23
2.1 O Sistema de Franquias.....	24
2.2 Fundamentos Teóricos do <i>Franchising</i>	31
2.2.1 Teoria da Agência	32
2.2.2 Teoria dos Recursos Escassos	37
2.3 Posicionamento de Marcas em Sistema de Franquias.....	39
2.3.1 Fundamentos da Marca.....	40
2.3.2 O Patrimônio da Marca	42
2.3.3 Abordagens para o Valor da Marca.....	45
2.3.4 A Construção da Marca.....	50
2.3.5 Abordagens ao Posicionamento de Marcas.....	56
3. Metodologia	65
3.1 Natureza da pesquisa	65
3.2 Métodos para posicionamento de marcas.....	66
3.3 Procedimentos metodológicos.....	75
4. Apresentação e Análise dos Resultados.....	81
4.1 Heteromorfismo do posicionamento de marcas: abordagem composicional	81
4.2 Heteromorfismo do posicionamento de marcas: abordagem decomposicional	97

5. Conclusões, limitações da pesquisa e sugestões para novos estudos.....	112
5.1 Conclusões.....	112
5.2 Limitações da pesquisa.....	118
5.3 Sugestões para novos estudos.....	119
Referências	121
Apêndice A - A evolução do <i>franchising</i> no Brasil	132
Apêndice B - Pesquisas realizadas.....	136
Apêndice C - Principais atributos e benefícios considerados.....	139
Apêndice D - Avaliação das marcas em relação aos atributos e benefícios.....	140
Apêndice E - Matriz múltipla de atributos e benefícios	141
Apêndice F - Rotina para obtenção do diagrama <i>Scree Plot</i> , abordagem composicional	142
Apêndice G - Rotina para obtenção do mapa espacial, abordagem composicional.....	143
Apêndice H - Matrizes de comparação direta das marcas.....	144
Apêndice I - Matriz múltipla para aplicação do método decomposicional.....	148
Apêndice J - Rotina para obtenção do diagrama <i>Scree Plot</i> , abordagem decomposicional..	149
Apêndice K - Rotina para obtenção do mapa espacial, abordagem decomposicional	150

1. Introdução

As relações econômicas mundiais vêm se multiplicando por diversos fatores facilitadores, dentre eles: de comunicação, veios logísticos, linguagem unificada e regulação alfandegária mais flexível nos países que movimentam a economia. Da mesma forma, novas topologias funcionais foram desenhadas para acompanhar esse sistema econômico, vis a vis, a promoção de melhoria da qualidade social entre as pessoas. Dentre os desenhos apresentados, tem destaque especial para o construto da marca a crescente internacionalização de marcas de franquias, as quais vêm ocupando posições distintas nos mercados nacionais.

Posicionamento de marcas é um conceito desenvolvido entre os anos de 1940 e 1970, em consonância com os estudos de composto mercadológico e de segmentação de mercado (HORSKY; NELSON, 1992, SERRALVO; FURRIER, 2005). Ao posicionamento é atribuída a capacidade de incrementar o valor percebido da marca e da empresa, distinguindo uma dada oferta da concorrência.

O posicionamento de marcas em sistema de franquia constitui o objeto de pesquisa da presente investigação. A tese objetiva relacionar dois campos de estudos de grande relevância. Por um lado, os estudos sobre marcas são remotos e ao mesmo tempo atuais, já que a marca consiste muitas vezes em um dos ativos mais importantes das empresas. Por outro lado, o sistema de franquia constitui um dos modos mais antigos de colaboração entre empresas e ao mesmo tempo um formato atual de evolução empresarial e organizacional, com taxa de crescimento consistentemente superior a taxa de crescimento da economia. De fato, o *franchising* constitui um modelo de negócio que está cada vez mais presente nas economias desenvolvidas e em desenvolvimento, tendo a predominância das marcas estabelecidas em lojas de *shopping centers*.

Entretanto, pode ser questionado até que ponto prevalece o homomorfismo ou o heteromorfismo do posicionamento da marca em sistema de franquias, tendo em vista a existência de diversos agentes envolvidos com o *franchising*. Para introduzir o referido tema, são a seguir elaboradas a contextualização do problema da pesquisa, a questão norteadora do estudo, os objetivos, geral e específicos, e a justificativa da matéria pesquisada.

1.1 Contextualização do Problema

Construir a imagem da marca de uma empresa convencional constitui uma tarefa complexa e desafiadora, com resultados incertos (AAKER, 2004). Quando se trata de desenvolver a imagem da marca em um sistema de franquia o desafio pode ser ainda maior, tendo em vista a existência de diversos *stakeholders*, com diferentes interesses e perspectivas, especialmente o franqueador, o franqueado, a agência de comunicação e o cliente final. Conforme reconhecem Berry e Parasuraman (1992, p.147) “a marca apresentada é um conceito total baseado em muito mais do que um simples nome. Sua eficácia depende da integração de palavras, cores, símbolos e slogans, e da aplicação coerente de todos esses elementos por agentes da marca”. A existência de distintos agentes intervenientes em um sistema de *franchising* aumenta a possibilidade de fragmentação da identidade da marca e a sua apresentação em múltiplas personalidades, caracterizando um posicionamento heteromorfo da marca.

O sistema de franquias está fundamentado em um contrato estabelecido entre duas empresas, o franqueador, detentor da propriedade da marca e o franqueado, investidor, que normalmente é o proprietário do negócio, usualmente um ponto de venda e que tem interesse em explorar a marca. O franqueador não é o possuidor da unidade franqueada, todavia é o retentor do conceito e da marca, podendo valer dos termos do contrato para impor sanções e inclusive encerrar o vínculo estabelecido com o franqueado. Conforme ressalta Silva (2004) o arranjo contratual, que é estabelecido entre o franqueador e o franqueado, está estribado no compartilhamento da marca franqueada. Muitas vezes, na perspectiva do cliente final, que conhece e frequenta o ponto de venda, o franqueado é o representante, quando não o dono da marca do estabelecimento. (FOSTER, 1995; SANTOS, 1997).

Como adverte Martin (1988) o sistema de franquia implica no compartilhamento de lucro e também de risco para ambas as partes. A possibilidade de divergência de interesses, de existência de assimetria de informação e de comportamento não ético pelos parceiros, pode comprometer a efetividade do negócio (SPINELLI; BIRLEY, 1996; ELANGO; FRIED, 1997; CHIOU et al., 2004; SILVA, 2004). O franqueado pode apresentar o comportamento de “*free rider*”, ou seja, reduzir o seu compromisso com a rede de negócio, enquanto que o franqueador pode diminuir seus investimentos no desenvolvimento da marca e na organização da rede (LAFONTAINE, 1992; BLAIR; LAFONTAINE, 2005). O risco destes desvios de

conduta, também conhecido como “*moral hazard*”, se consubstanciado, pode denegrir a imagem da marca e colocar em xeque a reputação da rede.

Pode-se inferir que a franquia empresarial deverá resultar no fortalecimento ou na erosão da marca, dependendo do sucesso ou das dificuldades de viabilização do acordo empresarial que é estabelecido entre as partes. Se o sistema de franquia for capaz de promover uma sinergia positiva entre os acordantes, provavelmente irá reforçar a imagem que o cliente final detém da marca e esta será beneficiada pelo contrato empresarial firmado. Caso contrário, se, por qualquer motivo, o pacto estabelecido entre as partes, resultar em sinergia negativa, a imagem da marca pode ser depreciada na visão do público alvo. Portanto, sob o ponto de vista da gestão da marca, o contrato de franquia pode fortalecer ou erodir a imagem da marca no mercado, dependendo, dentre outros fatores, de quão bem estiver alinhado o posicionamento da marca, fruto do desempenho da conexão franqueador-franqueado e da percepção do público alvo.

Para estabelecer um sistema de franquia, o franqueador necessita envidar esforços e recursos para a expansão da marca. Para a formatação do negócio são requeridos investimentos para elaboração de manuais, preparação de treinamento para o franqueado, registro da documentação e formalização da franquia. Dentre os documentos necessários podem ser destacados a circular de oferta de franquia, também conhecida por COF, que contém as informações comerciais, financeiras e jurídicas a serem apresentadas para os investidores interessados em adquirir e operar uma franquia da rede, assim como o pré-contrato e o contrato a serem firmados com os franqueados. O franqueador deve também registrar a franquia na ABF – Associação Brasileira de *Franchising* e um plano de marketing deve ser elaborado, para evidenciar a viabilidade do negócio. A formatação da franquia exige investimentos por parte do franqueador, mas, segundo Mauro:

O franchising implica investimentos menores para crescer do que quando a empresa decide pela implantação de uma estrutura própria para distribuição. Isso, entretanto, não significa a eliminação de investimentos. Às vezes, exige-se um bom volume de recursos, principalmente antes e no início de implantação do projeto. Essa é uma das principais diferenças entre o sucesso e o fracasso no franchising. (1999 p. 23).

Por outro lado, para adquirir os direitos de franqueado, e passar a fazer parte da rede de franquia, o investidor deve atender ao contrato instituído e assumir o pagamento de taxas que são estabelecidas pelo franqueador (CHERTO; RIZZO, 1991; PAMPLONA, 1999).

Como descrito acima, a construção e manutenção da marca implicam em custos, tanto para o franqueador quanto para o franqueado. Além do mais, o contrato de franquia requer que o franqueado, assim como o franqueador, se comprometa com uma série de requisitos estabelecidos contratualmente. O franqueador enfrenta ainda o desafio de captar investidores que sejam inovadores e contribuam para a expansão da marca. Os investidores já estabelecidos e os novos entrantes devem adaptar as suas unidades ao modelo de negócio. O franqueador, além de ser responsável pela promoção da marca, deve gerenciar o crescimento do negócio sem comprometer o controle administrativo, a padronização da rede, a confidencialidade das informações e o segredo do know-how do conceito do negócio.

A marca da franquia atua como um elo entre o franqueador, que detém a sua propriedade, e a responsabilidade por administrá-la, e o franqueado que adquire o direito de usá-la. Dois outros *stakeholders* da marca constituem a agência de comunicação, que tem a tarefa de divulgação da franquia, e o cliente final, cuja fidelidade à marca deve ser o principal objetivo da rede. Para isto, a marca da franquia deve ocupar uma posição de destaque na mente do consumidor.

O posicionamento é considerado nesta investigação como a percepção que o público tem de determinada marca, empresa, pessoa, produto ou serviço, em relação a seus concorrentes (RIES; TROUT, 2002). A percepção pode ser definida como o processo pelo qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas do ambiente, de uma forma compreensível e coerente (SCHIFFMAN; KANUK, 2000; CZINKOTA et al, 2001).

A interpretação de posicionamento adotada nesta tese está em consonância com a conotação de Christensen e Rocha (1999, p.51), ao descreverem o “posicionamento” associado à imagem obtida por uma oferta na mente do consumidor, resultante de seus três domínios: (1) tipo de oferta desenvolvida; (2) público-alvo da oferta; e (3) alternativas concorrentes para a oferta.

É por meio da identidade da marca que as organizações definem como desejam ser percebidas pelos seus diferentes públicos. Entretanto, a imagem da marca depende de como o público percebe a empresa ou os seus produtos (KOTLER; KELLER, 2006). Os autores (p. 321) oferecem uma definição para *positioning* como “o ato de planejar a oferta e a imagem da empresa de modo que ela ocupe um lugar distinto e valorizado na mente dos clientes-alvo.” Com o propósito de tornar a imagem da marca congruente com a sua identidade, o

posicionamento deve ser estabelecido sobre os fundamentos da essência (o que é central ou básico), da permanência (a manutenção no mercado), da singularidade (o que é próprio ou original) e da unicidade (a coerência e o significado em seu contexto de atuação) (KELLER; MACHADO, 2006).

Um problema desafiador e até certo ponto abstrato, tendo em vista os aspectos intangíveis associados à marca, constitui a missão de manter a integridade do posicionamento da marca na rede de franquia. Para manter a integridade do posicionamento da marca é necessário que prevaleça o seu isomorfismo e haja coerência na identidade desejada pelos agentes envolvidos na rede de franquia. A concepção e implementação consistentes da identidade da marca contribuem para o sucesso e maior valor da marca, possibilitando com isto diferenciar a empresa da concorrência e obter uma fonte de vantagem competitiva (TAVARES, 2008). A identidade desejada constitui um fator relevante para o posicionamento da marca e a divergência e polimorfismo no posicionamento da marca, entre os integrantes da rede do *franchising*, pode causar prejuízo à diferenciação e perda de clientes leais, ameaçando a continuidade da rede de franquia.

Manter a isomorfia e a integridade da marca, em um sistema de franquia, significa evitar que a sua identidade seja fragmentada, resultando em múltiplas personalidades. Quando o franqueado assume autonomia nas decisões da identidade da marca da sua unidade, de forma independente e dissociada das pretensões do franqueador, aumenta a possibilidade de fragmentação da identidade e geração de múltiplas personalidades. Para evitar o enfraquecimento da marca em decorrência de um posicionamento difuso, uma medida, frequentemente adotada pelo franqueador, consiste na gestão unificada da comunicação integrada da marca. É recomendável que os franqueados sejam mobilizados e treinados sobre a importância da unificação da comunicação e da identidade desejada para atingir o posicionamento almejado no mercado.

O posicionamento da marca em um sistema de franquias é um tema que merece ser mais bem investigado, tendo em vista a sua dependência das ações dos diversos agentes associados à rede, como, entre outros, o franqueador, o franqueado e a agência de comunicação. O alinhamento da identidade projetada, pelos *stakeholders* do sistema de franquias, deve ser trabalhado, com objetivo de proporcionar à marca um posicionamento distinto e valorizado na mente do cliente-alvo. A presente tese tem como propósito analisar o heteromorfismo do posicionamento de marcas em sistema de franquia, tendo em vista a

existência de diversos agentes envolvidos com o *franchising*, tema relevante, que, todavia, tem sido pouco explorado na literatura acadêmica. O desenvolvimento de métodos analíticos, fundamentados principalmente em análise multivariada, tem possibilitado estudos teoricamente robustos sobre o posicionamento de marcas e abre possibilidades para explorar o referido tema, aplicado especificamente em rede de franquias.

1.2 Questão Norteadora e Objetivos do Estudo

Tendo em vista o interesse em estudar a existência de polimorfismo do posicionamento de marcas em sistema de franquias, foi estabelecida a seguinte questão norteadora para a pesquisa de tese:

Considerando a diversidade de agentes que compõem uma rede de franquia, pode ser constatado o isomorfismo ou o heteromorfismo do posicionamento da marca em uma rede de *franchising*?

Para responder à questão norteadora são constituídos os seguintes objetivos.

Objetivo geral

Analisar a existência de isomorfismo ou de heteromorfismo do posicionamento da marca na rede de *franchising Fast*.

Visando cumprir o objetivo geral, são formulados os seguintes objetivos específicos:

- 1- Identificar os principais atributos e benefícios, associados às marcas concorrentes, na opinião dos agentes envolvidos em uma rede de *franchising*, denominada *Fast*, e dos consumidores.
- 2- Confrontar o posicionamento da marca do *franchising Fast*, por meio de mapas espaciais, nas perspectivas do franqueador, do franqueado, do representante da agência de comunicação e dos clientes, utilizando-se os atributos e benefícios das marcas concorrentes.
- 3- Comparar, de forma direta e utilizando mapas espaciais, o posicionamento da marca do *franchising Fast* com rivais, em um mesmo ambiente de consumo, nas perspectivas do franqueador, do franqueado, do representante da agência de comunicação e dos clientes.

- 4- Testar hipóteses sobre a congruência ou discrepância do posicionamento da marca, na perspectiva do franqueador, do franqueado e do representante da agência de comunicação da marca *Fast*, em relação à avaliação dos consumidores.

Tendo como base o método aplicado para analisar o heteromorfismo do posicionamento da marca da rede de franquias *Fast* e supondo que o franqueado possui um contato mais estreito com o cliente, assim como um melhor conhecimento do mercado local, a seguinte hipótese será testada:

“A percepção do posicionamento da marca *Fast* por parte do franqueado, entre os agentes pesquisados, reflete com maior precisão o posicionamento da referida marca na avaliação do consumidor.”

1.3 Justificativa

Os estudos existentes na literatura contemplam em sua vasta maioria o posicionamento da marca sob a ótica exclusiva do consumidor final (KAPFERER, 2004; KOTLER; KELLER, 2006; AAKER, 2007; TAVARES, 2008). Geralmente não distinguem a metodologia para analisar o posicionamento da marca em empresas independentes, em redes integradas ou redes de franquias. Portanto, carecem pesquisas na literatura que consideram os conflitos existentes entre os agentes em uma rede de *franchising* e suas influências no isomorfismo do posicionamento da marca. Os atentados sobre a integridade da marca, como resultado dos conflitos e diferentes percepções dos agentes da rede de *franchising*, são raramente mencionados. Como resultante da lacuna existente na literatura, sobre o posicionamento de marcas em sistema de franquias, o tema carece de metodologias e modelos específicos.

Por outro lado, o sistema de franquias está cada vez mais presente no ambiente de negócios (CHERTO et al., 2006; MAURO, 2007). O crescimento do *franchising* supera, de forma significativa, o crescimento das economias em países desenvolvidos e em desenvolvimento e as marcas com maior reputação no mercado são marcas pertencentes a redes de franquias (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING*, 2013). Surgem novos arranjos e novos conceitos, como extensão de marca, marcas próprias e *co-branding*, ou associação de marcas, e a prática no sistema de *franchising* parece estar evoluindo a passos mais largos do que a teoria.

Métodos de análise multivariada estão disponíveis e foram utilizados para posicionar marcas em mapas perceptuais (AAKER; KUMAR; DAY, 2004; HAIR et al., 2005;

MALHOTRA, 2006). O Escalonamento Multidimensional – EMD constitui em um conjunto de técnicas robustas para analisar o posicionamento de marcas, todavia, com escassa aplicação em sistema de franquias (FESTERVAND, 2004). A utilização do EMD, para este propósito, pode proporcionar novas perspectivas ao posicionamento de marcas em franquias, extensão de marcas, marcas próprias, co-branding e áreas afins e o presente estudo pode ser pioneiro neste sentido.

1.4 Estrutura da tese

O propósito da presente investigação consiste em analisar a existência de heteromorfismo do posicionamento da marca em uma rede de franquia. Para atingir este objetivo, a tese está organizada da seguinte forma: no Capítulo 1 é feita a introdução ao estudo apresentando o contexto do problema, a questão norteadora e os objetivos do estudo, a justificativa e a estrutura da tese. A relevância do tema pode ser justificada, considerando as sua contribuição para a teoria, o expressivo valor da marca para o sistema de franquias, e a importância desse formato de negócio para a cooperação entre empresas. No Capítulo 2 é apresentado o referencial teórico, onde são exploradas as teorias de sistema de franquias e de posicionamento de marcas, finalizando com uma incursão em posicionamento de marcas e de marcas de *franchising*. A literatura que versa sobre gestão de marcas, sistema de franquias e escalonamento multidimensional é apresentada no referencial teórico e serve de fundamento para a condução da investigação. No Capítulo 3 é desenvolvida a metodologia da pesquisa, explanando sobre a natureza da pesquisa, os métodos para posicionamento de marcas e os procedimentos metodológicos. Em primeira instância, a pesquisa utiliza o método qualitativo, com objetivo de conhecer os principais atributos e benefícios que são considerados em escolhas de marca de *fast food* em praça de alimentação de *shopping center*. A seguir, para comparar o posicionamento de marcas sob diferentes perspectivas o estudo recorre ao método quantitativo, em uma pesquisa do tipo *survey*, com agentes de uma rede de franquia e uma amostra de consumidores. A descrição e análise dos resultados da pesquisa são apresentadas no Capítulo 4, onde são comparados mapas perceptuais relativos às marcas consideradas, avaliadas sob a ótica dos agentes da rede de franquia e consumidores. É avaliada a confiabilidade dos modelos ajustados e realizado testes para comprovar a hipótese da pesquisa. As conclusões e limitações da pesquisa, assim como sugestões para novos estudos estão descritas no Capítulo 5.

2. Referencial Teórico

O ambiente de negócios está marcado pela competição e pela cooperação. Empresas competem com rivais na própria indústria, com produtos substitutos, com fornecedores, com clientes e com novos entrantes (PORTER, 1980). A globalização dos mercados tem contribuído para o aumento da competição em vários setores das economias nacionais que também têm se tornado mais sensíveis às crises internacionais, especialmente na América Latina (BRESSER-PEREIRA, 2009). Porter (1980), em sua análise da concorrência, entende que a mesma está cada vez mais intensa. Esta constatação implica que não basta concorrer com qualidade de produtos e preços, passa a fazer parte da estratégia fundamental manter um bom relacionamento com fornecedores e clientes, mesmo que estes estejam presentes na matriz das forças competitivas, como constam no modelo das cinco forças.

Por outro lado, múltiplas formas de colaboração produtiva e tecnológica vêm sendo descritas na literatura científica, abordando cooperação interindustrial, redes de empresas e alianças estratégicas (POWELL, 1998; DYER; SINGH, 2004; NOOTEBOOM, 2004; CASTELLS, 2006; CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2006). Em particular, a colaboração para inovação tem se tornado um tema dominante na literatura da administração (STEINLE; SCHIELE, 2002; NOOTEBOOM, 2004; CHESBROUGH, 2006; TROTT; HARTMANN, 2009). O motivo para a colaboração está na premissa de que para a ocorrência da inovação torna-se necessária a interação entre diferentes organizações (COLURCIO; RUSSO-SPENA, 2013). As cadeias produtivas se tornaram mais integradas e a competição se alastra entre redes de negócios e particularmente entre redes de franquias.

A colaboração no ambiente de negócios tornou-se, portanto, um tema na ordem do dia, tanto na esfera empresarial quanto na área acadêmica. Como parte das estratégias de colaboração para expansão do negócio, destaca-se o sistema de franquias, a este sistema é atribuída a notoriedade de modelo de negócio mais bem sucedido até agora observado. As estatísticas concernentes ao *franchising* reforçam a trajetória de sucesso do sistema de franquias, presente em contexto internacional. Este formato de negócio pode ser analisado em diferentes perspectivas e a presente investigação está concentrada no estudo da existência de isomorfismo ou polimorfismo do posicionamento da marca na perspectiva dos agentes do *franchising*. Desta forma, o referencial teórico contém três temas principais, o primeiro que aborda o sistema de franquias, o segundo que explora o posicionamento da marca e o terceiro que trata os procedimentos de EMD – Escalonamento Multidimensional, utilizados para a

construção de mapas perceptuais. O objetivo do estudo é investigar a presença do heteromorfismo do posicionamento da marca da rede de franquia *Fast*.

2.1 O Sistema de Franquias

As redes de franquias constituem um dos mais antigos arranjos de colaboração entre empresas e mesmo assim são consideradas um conceito de evolução empresarial e organizacional ainda em desenvolvimento. Apesar da origem do sistema de franquias não estar completamente elucidada, arranjos semelhantes aos de rede de franquias pôde ser observado em data tão longínqua quanto a idade média, com a franquia para coleta de impostos autoguarda pelo Rei João da Inglaterra (HOFFMAN; PREBLE, 1991 apud MONYE, 1997, p. 4). Na década de 1850 a empresa Singer Sewing Machine adotou um processo de distribuição semelhante ao de sistema de franquias utilizado atualmente (LOBO, 2003). A Singer possibilitou à determinados varejistas utilizar a sua marca na comercialização de seus produtos, estendendo a estes também os seus sistemas de marketing (MENDELSON, 1994; MONYE, 1997). Esta estratégia possibilitou à Singer uma expansão da rede de distribuição utilizando poucos recursos próprios.

Como descrito por Milman (1996), outros fabricantes seguiram o exemplo da Singer e introduziram os seus sistemas de franquias, como a General Motors em 1898 e a Coca-cola em 1899. Nesta época o sistema de franquias era tratado apenas como uma possibilidade de expansão dos canais de distribuição. No ano de 1917, os supermercados Piggly Wiggly adotam o sistema de *franchising* para ampliar a sua rede de lojas e em 1921, a Hertz Rent-a-Car, fundada em 1918, recorre ao mesmo sistema e em 1922 já contava com mais de 70 franquias instaladas. Em 1925 tem origem a primeira cadeia de restaurante fraqueada sob a marca da A&W Root Beer e em 1933 mais de 170 restaurantes desta cadeia eram franqueados (DAHAB, 1996).

Nos anos de 1930 as grandes companhias do setor petrolífero utilizaram o sistema de franquias para expandir os seus postos de gasolina. Outros segmentos passaram a adotar a franquia como estratégia de distribuição, como a indústria automobilística, de alimentação, de refrigerantes e autopeças. Mas foi na década de 1950 que o sistema de franquia apresentou um maior crescimento, principalmente nos Estados Unidos, país onde mais se desenvolveu. Esta arrancada do sistema de franquias foi beneficiada por sua adoção no segmento do varejo e no setor de serviços, pelo crescimento da economia, assim como pela concessão de financiamentos pelo governo, inclusive para os combatentes que retornavam da segunda

guerra mundial (MAYLOR; READ, 1998). Em 1955 foi criada a primeira franquia do restaurante McDonalds na cidade de Desplaines em Illinois (MILMAN, 1996). Nesta década, o sistema de franquias teve uma rápida expansão, principalmente no segmento de *fast food*. Datam desta época redes hoje mundialmente conhecidas como, Burger King, Kentucky Fried Chicken e Dunkin Donuts, entre outras.

No Brasil a primeira empresa a implantar o sistema de franquias foi a rede de ensino de idiomas Yázigi Internexus, em 1963 (BRENER, 2008). Na década de 1970 o sistema de franquias ganhou maior expressão no Brasil impulsionado pela entrada de redes internacionais entre as quais o *franchising* da empresa McDonald's, em 1979. A franquia da rede McDonald's trouxe novidades em relação às anteriores que apenas licenciavam as suas marcas e raramente ofereciam treinamento e assistência técnica aos franqueados. A rede McDonald's além de licenciar a sua marca e fornecer treinamento aos franqueados, atuava ativamente na determinação do local e construção das lojas, aquisição das máquinas e instalações, fornecimento das mercadorias, instrução para o cumprimento das obrigações contábeis, fiscais e legais, e efetivação do marketing da rede. O sistema de franquia adotado pela rede McDonald's representa o que é denominado *Business Format Franchising*, ou seja, um arranjo onde o franqueado recebe além do direito de vender bens e serviços, o projeto, o controle de qualidade, sistemas contábeis, procedimentos operacionais, treinamento e marketing em grupo (LOVE, 1987).

O sistema foi a seguir adotado por empresas brasileiras inicialmente no segmento de cosméticos e no setor de *fast food*. No segmento de cosméticos podem ser destacadas as iniciativas das empresas Água de Cheiro, o Boticário e a L'Acqua di Fiori. A Água de Cheiro foi estabelecida em 1976 com apenas uma loja na cidade de Belo Horizonte e em agosto de 1980, foi fundada a Distribuidora de Colônias Ltda., com objetivo de possibilitar a abertura de lojas exclusivas em todo o país. Em 1981, a empresa já contava com 65 lojas em âmbito nacional e foi criada a Fanape - Fábrica Nacional de Perfumes Ltda., para fornecer às lojas os seus produtos exclusivos. A partir dessa data o sistema de franquia possibilitou à empresa um destaque nacional (RODRIGUES, 2010). O Boticário iniciou a sua história em 1977, inicialmente como uma pequena farmácia de manipulação no Centro de Curitiba (PR). Em 1979 a empresa abriu a sua primeira loja, no modelo de loja própria no aeroporto Afonso Pena em São José dos Pinhais, região metropolitana de Curitiba. Apenas no ano de 1980 a empresa começou a operar com o modelo de franquias como meio de expansão da rede e em 1982 estabeleceu a sua primeira fábrica de produtos de cosméticos, até então restritos aos pequenos

laboratórios de manipulação. Em 1989 a empresa já contava com cerca 300 franqueados em sua rede de *franchising* (RIBEIRO; RESENDE, 2010).

A empresa L'acqua di Fiori foi estabelecida em Belo Horizonte, em outubro de 1980, com o conceito de aliar, em um mesmo espaço, diferentes fragrâncias de uma mesma marca. Pouco tempo depois se tornou uma das maiores redes de perfumaria do país (DOS SANTOS, 1999). Enquanto que, no ramo de *fast food*, a primeira loja da marca Bob's nasceu em 1952 em Copacabana, cidade do Rio de Janeiro. A estratégia de expansão da rede por meio do sistema de franquias foi praticada a partir de 1987, como estratégia para torná-la em uma das maiores redes de franquias do Brasil na área de *fast-food* de alimentos (SOUZA; LOURENZANI, 2010).

Na década de 1960 surgiram os primeiros conflitos entre franqueados e franqueadores, tendo em vista a rápida evolução do conceito e a carência de regulamentos, que viriam a ser posteriormente estabelecidos. Em julho de 1987 é formada a Associação Brasileira de *Franchising* – ABF e em 1994 o Congresso aprova a Lei 8955, que regula o contrato de franquia empresarial. A tendência de globalização dos mercados, que se alastrou a partir dos anos 1990, foi favorável à internacionalização do *franchising*, facilitando para que franquias de origem brasileira se expandissem no mercado internacional. Nos anos 2000 o sistema de franquias passa a ter um crescimento mais lento e previsível do que nas décadas anteriores, demonstrando estar se tornando cada vez mais maduro e profissionalizado (CHERTO et al., 2006; MAURO, 2007). O QUADRO 1 a seguir mostra a evolução histórica do sistema de franquias a partir da década de 1950.

QUADRO 1 - Desenvolvimento do sistema de franquias

Década	Eventos
1950	Expansão sem precedentes no Sistema de Franquias nos Estados Unidos. Início das franquias McDonald's, Burger King, KFC – Kentucky Fried Chicken, Dunkin Donuts, entre outras.
1960	Surgem as primeiras franquias no Brasil: Yázigi, CCAA, entre outras. Surgem os primeiros conflitos de franqueadores com franqueados. O sistema de franquia começa a ser regulamentado pelo Estado.
1970	Tem início o processo de internacionalização das franquias norte-americanas. O Sistema de Franquias tem expansão no Brasil com a implantação de novas redes como, Boticário, Água de Cheiro, Ellus, entre outros.
1980	O Sistema de Franquias é beneficiado pelo movimento de globalização. É criada a Associação Brasileira de Franquias – ABF, em julho de 1987.
1990	O avanço do processo de globalização permite maior expansão na criação e internacionalização de sistemas de franquias. O setor de serviços torna-se o principal alvo das franquias no Brasil. Em 15 de dezembro de 1994 o Congresso aprova a Lei 8955, que dispõe sobre o contrato de franquia empresarial e dá outras providências. O Sistema de Franquias torna-se mais maduro e profissionalizado. As redes de franquias se beneficiam pelo desenvolvimento da <i>world wide web</i> . Ascensão e crise do sistema de franquias no Brasil.
2000 em diante	O Sistema de Franquias prossegue na tendência de profissionalização. O crescimento dos negócios torna-se mais lento e mais saudável.

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior: O que é Franquia? Governo Federal (2005)

O Departamento de Comércio dos Estados Unidos estabelece a seguinte definição para o sistema de franquias:

O sistema de franquias é um método de fazer negócios pelo qual o franqueado tem como garantia o direito de engajar na oferta, venda ou distribuição de bens e serviços sob um formato de marketing que é projetado pelo franqueador. O franqueador permite ao franqueado o uso da sua marca, nome e sistema de marketing (BLAIR; LAFONTAINE, 2005, p. 17).

No Brasil, a Lei nº 8995 regulamenta o sistema de franquias e proporciona a seguinte definição:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócios ou sistema operacional, desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta; sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. (Art. 2º. da Lei nº. 8995 de 15 de dezembro de 1994)

Conforme apresentado no QUADRO 1, o sistema de franquias apresentou uma rápida expansão a partir da década de 1950 e nesta evolução quatro categorias distintas de *franchising* podem ser observadas. A primeira categoria, denominada de sistema de franquia de primeira geração, constitui a franquia de distribuição de produtos pela qual o franqueador garante ao franqueado o direito de usar a sua marca sem exclusividade na distribuição do produto ou serviço. Na segunda categoria, ou franquia de segunda geração, o franqueado passa a ter a garantia de exclusividade na distribuição do produto ou serviço em determinado território. A terceira classe de franquias, denominada franquia de terceira geração, também conhecida como *Business Format Franchising*, consiste em uma relação comercial integrada e contínua entre o franqueador, que oferece o sistema de gestão, e o franqueado que possui o direito de operar utilizando o sistema de gestão. O franqueador e o franqueado compartilham a mesma marca e adotam um formato comum de marketing e administração do negócio. Na franquia de quarta geração a rede inteira se beneficia com as experiências locais dos franqueados, que passam a assumir posição de destaque na geração e inovação do conhecimento da rede (LEITE, 1991).

Vários fatores têm contribuído para o rápido crescimento do *franchising* no Brasil, especificamente o crescimento da economia, a estabilização da inflação e do câmbio, o desenvolvimento dos grandes centros urbanos, a expansão dos shopping centers, a criação da Associação Brasileira de *Franchising* em 1987 e a aprovação da legislação que regulamenta o sistema de franquias em 1994 (MERLO, 2000; RISNER, 2001). De acordo com Rizzo (2005), considerando empreendimentos maduros, com dez ou mais anos de existência, a taxa de mortalidade de negócios independentes é de 80%, quase nove vezes superior à taxa de mortalidade das franquias, que chega a apenas 9%. Este fato pode constituir em mais um atrativo para a expansão do *franchising* no Brasil. A FIG. 1 a seguir mostra que a evolução do sistema de franquias no país tem sido muito maior do que o crescimento do PIB.

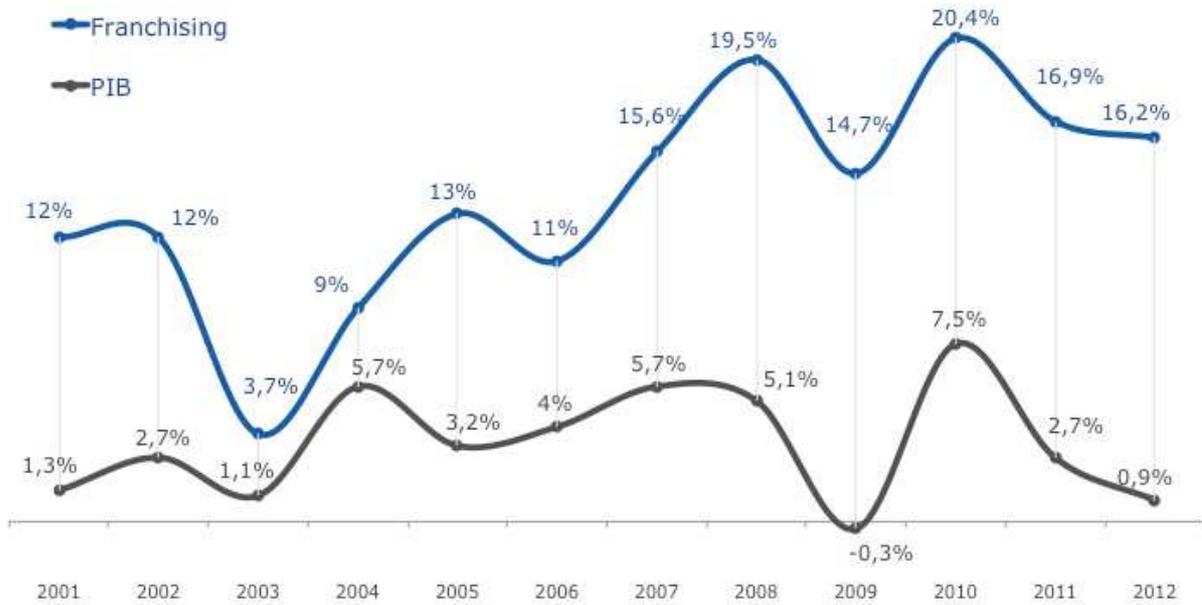


FIGURA 1 - Comparativo do crescimento do PIB e do *franchising* brasileiro
 Fonte: Associação Brasileira de *Franchising* (2013)

Segundo a ABF (2013) o setor de franquias teve uma receita anual de mais de 100 bilhões de reais em 2012, contando com 2.426 redes franqueadas e com um número acima de 100 mil unidades franqueadas. Fazem parte do sistema de franquias, empresas em uma gama diversificada dos setores da economia como alimentação, educação e treinamento, esporte, saúde, beleza e lazer, hotelaria e turismo, limpeza e conservação, entre outros. Considerando o número de unidades franqueadas, entre as vinte maiores redes instaladas no Brasil dezesseis delas têm capital nacional. O QUADRO 2, a seguir, apresenta as vinte e cinco maiores redes de franquias, em termos de unidades franqueadas, atuando no país.

QUADRO 2 - Ranking das vinte e cinco maiores redes de franquias no país

Classificação	Rede	Segmento	Total de Unidades
1ª	O BOTICÁRIO	Cosméticos e Perfumaria	3520
2ª	UNEPXMIL 48HORAS	Serviços Automotivos	1788
3ª	COLCHÕES ORTOBOM	Móveis, Decoração e Presentes	1770
4ª	KUMON	Educação e Treinamento	1565
5ª	CACAU SHOW	Bebidas, Cafés, Doces, Salgados e Sorvetes	1473
6ª	AM PM MINI MARKET	Negócios, Serviços e Conveniência	1377
7ª	SUBWAY	Alimentação	1298
8ª	WIZARD IDIOMAS	Escolas de Idiomas	1264
9ª	L'ACQUA DI FIORI	Cosméticos e Perfumaria	1166
10ª	BOB'S	Alimentação	1011
11ª	ESCOLAS FISK	Escolas de Idiomas	1002
12ª	HOKEN	Beleza, Saúde e Produtos Naturais	896
13ª	JET OIL	Serviços Automotivos	887
14ª	BR MANIA	Negócios, Serviços e Conveniência	801
15ª	MCDONALD'S	Alimentação	773
16ª	CCAA	Escolas de Idiomas	731
17ª	DOUTOR RESOLVE	Negócios, Serviços e Conveniência	712

Classificação	Rede	Segmento	Total de Unidades
18 ^a	PREPARA CURSOS PROFISSIONALIZANTES	Educação e Treinamento	633
19 ^a	ÓTICAS DINIZ	Bijuterias, Jóias e Óculos	613
20 ^a	ÓTICAS CAROL	Bijuterias, Jóias e Óculos	597
21 ^a	CNA	Escolas de Idiomas	589
22 ^a	CHILLI BEANS	Acessórios Pessoais, Calçados e Tênis	560
23 ^a	HERING STORE	Vestuário	557
24 ^a	DIA%	Negócios, Serviços e Conveniência	538
25 ^a	LOCALIZA RENT A CAR	Serviços Automotivos	513

Fonte: Associação Brasileira de Franchising (2013)

Como apresentado no Apêndice A, no período de 2002 a 2012 o segmento de franquias apresentou um crescimento de mais de 269% no faturamento, acima de 273% no número de redes e aproximadamente 50% no total de unidades franqueadas. Em 2012, o setor de franquias no Brasil empregou quase 1 milhão de pessoas, praticamente dobrando o emprego gerado em 2002. O ramo de alimentação é o maior segmento do *franchising* em termos de faturamento e número de redes e ocupa o segundo lugar em relação ao número de unidades franqueadas.

Muitos autores atribuem ao *franchising* o mérito de modelo de negócio mais bem sucedido até agora observado. As estatísticas supra apresentadas reforçam a trajetória de sucesso do sistema de franquias. A seguir serão apresentadas as principais teorias que contribuem para explicar o sucesso demonstrado pelo sistema de franquias.

2.2 Fundamentos Teóricos do *Franchising*

Estudos sobre *franchising* têm encontrado fundamentação científica principalmente em duas vertentes da teoria, a Teoria da Agência (*Agency Theory*) e a Teoria dos Recursos

(*RBV-Resource Based-View*). Pelo foco da Teoria da Agência o sistema de franquias constitui um mecanismo que pode melhorar o alinhamento de interesses entre o franqueador e seus franqueados. De acordo com esta teoria o *franchising* surge como forma de reduzir os custos da monitoria e controle dos agentes. Por outro lado, a Teoria dos Recursos explica o *franchising* como um sistema capaz de superar a escassez de recursos financeiros e gerenciais para o crescimento da empresa. Neste sentido o sistema de franquias surge como forma de ultrapassar as limitações de recursos que impedem o crescimento rápido.

Longe de serem contraditórias estas teorias podem ser consideradas complementares, uma empresa pode captar recursos e alinhar interesses simultaneamente (COMBS et al., 2003; COMBS et al., 2004). Nesta seção estas teorias serão exploradas para explicar as motivações para empresas franquearem em vez de expandirem por meio de recursos próprios.

2.2.1 Teoria da Agência

A Teoria da Agência constitui a doutrina mais utilizada para explicar a emergência e o desenvolvimento do sistema de franquias. Tem sido utilizada em inúmeros trabalhos científicos com o objetivo de justificar o desenvolvimento de redes de *franchising* e explicar o sucesso ou fracasso desse formato de negócio.

A Teoria da Agência foi desenvolvida por Jensen e Meckling em 1976 (JENSEN; MECKLING, 1976). De acordo com os autores:

Nós definimos uma relação de agência como um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o principal ou principais) engajam outra pessoa (o agente) para realizar algum serviço em seus nomes, que envolve a delegação de alguma autoridade de tomada de decisão para o agente. (JENSEN; MECKLING, 1976, p. 308)

A teoria da agência pode ser aplicada sempre que uma das partes (o agente) é admitida pela outra (o principal) para desempenhar ações ou tomar decisões que afetam os retornos do principal. Conforme Wright e Kroll (2001) existe uma gama diversificada de situações para as quais pode ser aplicada a teoria da agência. Entre as mencionadas pelos autores, a teoria da agência tem sido empregada para examinar potenciais conflitos de interesse entre acionistas e gestores e entre franqueadores e franqueados, tendo em vista a separação entre propriedade e gestão, em especial do capital, da marca e de processos.

Considerando que os interesses do agente e do principal podem não coincidir, existe um potencial conflito de interesse na relação de agência. Conforme reconhecido por Jensen e Meckling (1976), assim como por Eisenhardt (1989), o agente pode agir de acordo com seus

próprios objetivos, que podem não coincidir com os interesses do principal. Rubin (1978) e Brickley e Dark (1987) identificaram tipos de desvio de conduta do agente, entre os quais: diminuição do nível de esforço (*shirking*), redução da qualidade dos *inputs* (*free-riding*) e retirar vantagens adicionais (*perquisite-taking*). O risco de desvio de conduta do agente, denominado de *moral hazard*, ou seja, risco moral, é um conceito presente em qualquer acordo entre duas (ou mais) partes. Está associado a mudança de comportamento por uma das partes, de forma contrária ao estabelecido em acordo, no sentido de obter uma vantagem ou benefício. A monitoração, que constitui a observação do desempenho do agente, assim como a penalização, que é a punição pela prevaricação, são consideradas como os principais recursos contra o risco moral (CLEGG; HARDY; NORD, 1996). Visando reduzir o custo associado ao risco moral, uma empresa não franqueadora, também referida como verticalmente integrada, pode necessitar incorrer em altos custos de monitoramento do sistema, inclusive cobrança de multas contratuais, que são denominados custos de agência (JENSEN; MECKLING, 1976).

Visto por outro ângulo, com o propósito de proteger os interesses do principal, este pode estabelecer processos com objetivo de reduzir a possibilidade de o agente prevaricar. Os custos incorridos, com tais processos de prevenção, contribuem para a formação dos custos de agência (CLEGG; HARDY; NORDY, 1996). Segundo estes autores, os custos totais de agência são o total gasto no monitoramento pelo principal, os custos da dependência dos agentes e a perda residual do principal.

Conforme estabelecido no início desta seção, seu objetivo é apresentar razões que justificam o desenvolvimento das redes de *franchising*. A existência do *franchising* foi explicada por vários estudos que se baseiam na teoria da agência (FAMA; JENSEN, 1983; MATHESON; WINTER, 1985; BRICKLEY; DARK, 1987; LAFONTAINE, 1992). Em particular as aplicações no campo do *franchising* têm sido recorrentes, quando o principal constitui o franqueador e os agentes, os franqueados (COMBS et al., 2004; BAKER; DANTE, 2008).

A teoria da agência prevê a possibilidade de conflitos de interesse e assimetria de informação entre o franqueado e o franqueador. O conflito de interesses tende a ocorrer tendo em vista que as ações de uma das partes determinam o bem-estar da outra parte. Desta forma, o principal ou o agente podem ser levados a ações em benefício de seu próprio bem-estar. A divergência de interesses pode ser acentuada na presença da assimetria de informação. A

assimetria informacional fica caracterizada quando uma das partes não consegue, facilmente ou sem custos, determinar se a outra está agindo conforme estabelecido em contrato, ou desviando a conduta, em benefício próprio (MILGROM; ROBERTS, 1972). Particularmente, quando as ações do agente tornam-se difíceis de serem monitoradas, ele pode ser levado a prover informações distorcidas e a maximizar o seu próprio bem-estar. A divergência de interesses e a assimetria de informação podem levar as ações dos agentes a serem diferentes do que o esperado pelo principal (EISENHARDT, 1989; BARNEY; HESTERLY, 2006). O papel do contrato de franquia seria o de eliminar a relação conflituosa entre as partes *ex-ante* à assinatura dos termos contratuais. Ao estabelecer a divisão dos riscos e lucros entre as partes, o contrato incentivaria o agente e o principal a trabalharem em prol do benefício comum, estabelecendo também a divisão de tarefas. Entretanto, tendo em vista possíveis lacunas no contrato e oportunidades para comportamento egoísta *ex-post*, já definido anteriormente como risco moral (*moral hazard*), o contrato somente seria capaz de realizar o alinhamento de interesses diante de três condições: ameaça de penalidades, se o acordo não for cumprido por uma das partes, estabelecimento de ganhos recíprocos que incentivem a permanência na relação e simetria de informação, quando cada parte tem condições de obter informações e monitorar as ações da outra, praticamente sem custos adicionais (BARNEY; HESTERLY, 2006).

Os contratos de *franchising*, como uma solução para os problemas de agência, foram inicialmente reconhecidos por Rubin (1978). Consonantemente, Brickley et al. (1991) mostraram que o sistema de franquia poderia integrar os interesses do franqueador e do franqueado, de certa forma transferindo para este último os efeitos de suas próprias ações. Neste sentido, o agente, em um sistema de franquia, teria menos interesse em adotar um desvio de conduta, tendo em vista que ele, como proprietário da unidade franqueada, poderia ser prejudicado pelo declínio da rede. Desta forma, o sistema de franquia pode ser considerado como mecanismo que permite reduzir os custos de agência. Considerando as opções do franqueador de franquear, ou explorar as unidades como negócios próprios, os trade-offs envolvidos entre custos de agência e risco moral associado aos franqueados, devem ser balanceados. Como descrito, o risco moral associado ao franqueado - diminuição do nível de esforço (*shirking*), redução da qualidade dos inputs (*free-riding*) e retirar vantagens adicionais (*perquisite-taking*), deve ser comparado com os custos de agência para a decisão de franquear ou trabalhar verticalmente integrado (BRICKLEY; DARK, 1987).

A adequação do *franchising* para amenizar os custos de agência foi objeto de muitas pesquisas disponíveis na literatura. Inicialmente deve ser ressaltado que sob a perspectiva da teoria da agência, contextualizada para a realidade da franquia, a empresa franqueadora deve envidar esforços para proteger a sua marca das ações oportunistas dos agentes ou franqueados. Entretanto, as pesquisas têm apontado que o sistema de franquias em várias situações apresenta superioridade em relação aos sistemas integrados verticalmente, para lidar com os problemas de agência. Serão descritas a seguir as situações que favorecem o sistema de franquias ou que são mais adequados aos sistemas verticalmente integrados e por que a teoria da agência não consegue explicar os sistemas plurais ou híbridos, onde coexistem unidades franqueadas e unidades próprias da empresa franqueadora, em uma mesma localização (MINKLER, 1990).

A prevalência de redes de franquias em ambientes onde os custos de monitoramento são elevados, foi confirmada por Brickley e Dark (1987), demonstrando a superioridade do sistema de franquia no sentido de lidar com os custos de agência nestas circunstâncias. O sistema de franquia supostamente possibilitaria um melhor controle dos agentes por meio de incentivos decorrentes das relações colaborativas existentes na rede.

Entretanto o sistema de franquias possui os seus próprios problemas de agência. Em particular o franqueado pode ser estimulado a apresentar o comportamento de *free-rider*, quando, sustentado pelo prestígio da marca, diminui a qualidade dos seus insumos. Este comportamento pode atender ao seu interesse oportunista de maior lucro, em detrimento da imagem da marca da rede (BRICKLEY; DARK, 1987). A possibilidade do comportamento de *free-rider* pode levar o franqueador a enfrentar o custo de monitoria dos agentes. Todavia este custo para o franqueador deverá ser inferior ao custo de controle dos agentes em sistemas não franqueados, com unidades integradas verticalmente. Outro problema de agência, apontado por Rubin (1978), está associado a assimetria dos riscos incorridos pelo franqueador e franqueado. Em geral o franqueador tem o seu investimento mais diversificado que o franqueado e, portanto, sujeito a menor risco. Pelo fato de estar sujeito a menor risco, e de acordo com a Teoria das Carteiras de Markowitz (1952), para o franqueador, a taxa de retorno esperada para a unidade franqueada poderia ser inferior a taxa de retorno esperada pelo franqueado. Isto pode motivar este último a buscar benefícios oportunistas (BRICKLEY; DARK, 1987).

Por outro lado, o franqueador também pode apresentar comportamentos oportunistas, pela redução das suas despesas com marketing e por pressões sobre o franqueado para investir em ativos específicos ou pagamento de aluguéis abusivos (BRICKLEY; DARK, 1987). Todavia, como advertem Carney e Gedajlovic, (1991) e Dnes (1996) o comportamento oportunista por parte do franqueador poderia prejudicar a sua reputação, levando a perda de franqueados atuais e desestímulos a novos entrantes.

A decisão entre adotar redes franqueadas ou redes integradas passa pelo crivo dos custos de agência. Segundo vários estudos empíricos realizados, quanto maior a complexidade de gerenciamento dos agentes maior a tendência em franquear (NORTON, 1988; MINKLER, 1990; BRICKLEY *et al.*, 1991; LAFONTAINE, 1992; SCOTT, 1995; COMBS; KETCHEN, 1999; DAHLSTROM *et al.*, 2003). As redes franqueadas tornam-se mais atraentes quando os custos de supervisão são elevados, devido a distâncias ou dificuldades de acesso. Neste caso, torna-se mais fácil gerenciar a rede com a cooperação do franqueado. Enquanto que redes integradas ganham prevalência em ambientes favoráveis ao *free-riding*, com poucos clientes frequentes e quando unidades franqueadas requerem altos investimentos e em ativos específicos. Nesta situação as unidades próprias devem proporcionar menores custos de agência, quando comparadas com as unidades franqueadas (BRICKLEY; DARK, 1987; CARNEY; GEDAJLOVIC, 1991). Uma conclusão retirada dos estudos de Norton (1988) e Scott (1995) é que quanto maior a razão capital/trabalho aplicada no negócio, maior é a proporção de unidades próprias na rede, tendo em vista a maior facilidade para gerenciar as máquinas. De acordo com Mathewson e Winter (1985), quando aumenta a possibilidade de oportunismo por parte do franqueador, cai a proporção de unidades franqueadas em uma rede de franquias. Estes estudos foram desenvolvidos sob as hipóteses da teoria da agência.

O principal pressuposto da teoria da agência é que o *franchising* constitui um sistema que permite reduzir os custos de agência e tem importância destacada quando existem unidades em locais de difícil acesso e elevados custos de monitoramento (BRICKLEY; DARK, 1987). Todavia a teoria da agência demonstrou baixo poder de explicação da ocorrência da forma plural, ou híbrida, quando unidades franqueadas convivem com unidades integradas verticalmente. Pesquisa realizada por Lafontaine (1992) encontrou que 80% das redes de *franchising* na amostra investigada eram constituídas por redes plurais. Consistentemente, Sorenson e Sorensen (2001) obtiveram que 89% das redes de restaurantes estudadas apresentavam forma plural, combinando unidades próprias e franqueadas. Estes resultados não podem ser explicados pela teoria da agência que justifica a opção pelo

franchising em determinadas circunstâncias como forma de redução dos custos de agência. A existência simultânea de unidades franqueadas e integradas em um mesmo ambiente seria incompatível com a minimização dos custos de agência. Como estabelecido por Minkler (1990), a Teoria da Agência explica o *franchising* como mecanismo para solucionar altos custos de supervisão, o que torna incompreensível a coexistência de unidades franqueadas próximas às unidades verticalmente integradas, sem aparente diferenciação em seus custos de supervisão.

2.2.2 Teoria dos Recursos Escassos

A motivação pelo *franchising* pode também ser explicada por uma segunda teoria, muitas vezes referida como Teoria dos Recursos Escassos. Esta teoria explica o sistema de franquias como uma solução para a expansão das empresas diante das suas limitações, principalmente de capital e capacidade gerencial (OXENFELDT; KELLY, 1968; CAVES; MURPHY, 1976; NORTON, 1988; CARNEY; GEDAJLOVIC, 1991; SHANE, 1996). De acordo com a Teoria dos Recursos Escassos, as empresas em expansão podem utilizar o sistema de franquias para ter acesso ao capital escasso, o qual seria proporcionado pelos franqueados em investimento nas unidades do negócio. Em especial, para a introdução de novos conceitos de negócio, as empresas podem almejar um crescimento rápido, para obterem economias de escala, propagação da marca e proteção do novo conceito. Todavia, empresas novas e pequenas podem enfrentar o desafio da falta de recursos para as suas expansões. O *franchising* surge como uma opção para obtenção dos recursos escassos que as empresas necessitam para crescer. Existe a possibilidade de, posteriormente ao seu crescimento, a empresa venha a adquirir as unidades franqueadas. Existiria então um ciclo de vida do *franchising*, caracterizado no início como uma rede franqueada e posteriormente por uma rede integrada (OXENFELDT; KELLY, 1969; LAFONTAINE; KAUFMANN, 1994).

Hipoteticamente, a empresa poderia expandir por meio de três opções de financiamento do capital, venda de ações, venda de franquias ou financiamento dos débitos. A venda de franquias pode constituir a opção mais viável, principalmente nos primeiros estágios da vida da empresa (DANT; KAUFMANN, 2003). Combs e Ketchen (1999) concluíram que o capital obtido com os franqueados pode apresentar um menor custo do que o capital captado por meio de investidores.

Por outro lado, a capacidade gerencial, necessária para a expansão do negócio, também é proporcionada pelo sistema de franquia. Como opção à contratação de gerentes

pelo franqueador, o franqueado assume a gestão das unidades de negócio. Como o franqueado possui a propriedade da unidade de negócio, aplicando capital e tempo no empreendimento, deverá assumir um maior comprometimento para o sucesso da franquia do que um gerente contratado (SHANE, 1996; BRUTON; KEELS; SCIFRES, 2002).

Conforme descrito por Minkler (1990) a expansão do negócio em novos mercados pode também ser beneficiada pelo sistema de franquias, quando o franqueado possui conhecimento do seu mercado específico. O acesso ao capital e à capacidade gerencial do franqueado e a possibilidade de expansão em novos mercados, que muitas vezes extrapolam a competência do franqueador, constituem fatores relevantes para a viabilidade e lucratividade do sistema de franquias.

A teoria dos recursos escassos encontra suporte em diversas pesquisas realizadas, como a seguir apresentadas. Conforme estudos de Norton (1988) e Lafontaine (1992), quanto maior a taxa de crescimento da rede, pressionando por maior volume de capital do franqueador, maior é a participação de unidades franqueadas. O estudo de Thompson (1992) também corrobora a teoria dos recursos escassos comprovando que quanto maior o investimento necessário em uma unidade do negócio e quanto maior a taxa de crescimento da rede, menor é a porcentagem de unidades possuídas pelo franqueador. Outra pesquisa demonstra que a participação de unidades franqueadas na rede tende a crescer à medida que o capital do franqueador se torna mais escasso (COMBS; KETCHEN, 1999).

Uma pesquisa com franqueadores apontou que a justificativa para a opção do sistema de franquias estava respaldada na necessidade de capital para a expansão do negócio (Marnoto, 2000). Lafontaine (1992) encontrou que 58% dos franqueadores pesquisados visavam o acesso ao capital do franqueado como meio para o rápido crescimento do negócio. Marnoto (2000) também concluiu que os objetivos financeiros tiveram um papel fundamental para a preferência do franqueador pelo sistema de franquias. Portanto, na perspectiva da teoria dos recursos escassos, o *franchising* constitui um mecanismo para captação de capital, superando a dificuldade de acesso ao mercado financeiro e possibilitando o crescimento da empresa (Oxenfeldt; Kelly, 1969; Caves; Murphy, 1976). O capital para o investimento inicial nas unidades de negócio é proporcionado pelos franqueados, que adicionalmente pagam ao franqueador a taxa de franquia. Esta taxa, entre outras finalidades, é em geral aplicada para a promoção da marca. Cherto e Rizzo (1991) e Pamplona (1999) descrevem as seguintes taxas que normalmente incidem sobre o franqueado:

- Taxa de franquia (*franchising fee*) que é a taxa inicial de franquia, geralmente cobrada no momento da assinatura do contrato. Após o pagamento dessa taxa, o franqueado ingressa na rede com o direito de utilizar a marca, negociar os produtos e ter acesso aos sistemas disponibilizados pelo franqueador.
- *Royalties* que geralmente constituem valores fixos, pré-estabelecidos e aplicados sobre o montante do faturamento. Visam remunerar a tecnologia e os serviços que o franqueador proporciona ao franqueado durante a permanência do contrato.
- Taxa de publicidade que corresponde ao custo da publicidade dividido entre os franqueados. O montante arrecadado com a taxa de publicidade é administrado pelo franqueador, que assume a responsabilidade pela promoção da marca.
- Outras taxas e serviços cobrados eventualmente em função de serviços extraordinários como assistência técnica, treinamento, implantação de sistemas gerenciais informatizados, entre outros.

A teoria dos recursos escassos considera como restrição ao crescimento da empresa a limitação de capital e também de outros recursos como, conhecimento de mercados locais, disponibilidade de pessoas e de capacidade gerencial (OXENFELDT; KELLY, 1969; NORTON, 1988; MINKLER, 1990; THOMPSON, 1994). Portanto, os benefícios proporcionados pelo franqueado ao prover capital, capacidade gerencial e trabalho, assim como conhecimento do mercado local, devem ser considerados simultaneamente em uma análise do sistema de franquias diante das alternativas para o crescimento do negócio (NORTON, 1988; CARNEY; GEDAJLOVIC, 1991). Considerando todos os benefícios proporcionados pelo sistema de franquias, este pode constituir em uma fonte de recursos mais eficiente quando comparado com alternativas para a expansão da empresa. O franqueador recebe o benefício de acesso ao capital do franqueado, enquanto este usufrui em fazer parte de uma marca conhecida e já consagrada no mercado. A marca constitui um fator importante para ambos e será a seguir estudada.

2.3 Posicionamento de Marcas em Sistema de Franquias

Frequentemente a marca constitui um valioso ativo para as redes de franquia e um fator relevante para a adesão do franqueado ao sistema de *franchising*. Entretanto, para o bom desempenho da marca é fundamental que ela esteja bem posicionada, tema que será abordado nesta seção do referencial teórico.

2.3.1 Fundamentos da Marca

A marca está presente no ambiente empresarial constituindo um ativo de instituições que visam e que não visam lucro. Desempenha um papel fundamental para a existência de qualquer tipo de organização. O crescimento da sua importância é notório, tendo em vista o aumento do número de marcas e o prestígio que muitas gozam junto aos consumidores. As marcas mais conhecidas no mercado pertencem a grandes redes, enquanto que as marcas de franquias estão presentes na maioria absoluta de lojas em *shopping centers*. A sua origem é milenar e a expressão pode ter relação com a ação de marcar, praticada há mais de cinco mil anos, quando o gado era marcado a ferro quente (MOLLERUP, 2004). Em passado ainda mais distante, a prática de marcar já havia sido observada no antigo Egito, quando os fabricantes de tijolos agregavam-lhes um símbolo para identificar a sua origem (FARQUHAR, 1990). Na perspectiva de Knapp (2002) a origem da marca pode ser tão antiga quanto a história da humanidade, assinalando que o homem pré-histórico marcava seus objetos de caça e pesca para identificar as suas posses. O propósito da marca naquela época estava associado à identificação de propriedade, mas outras intenções, como a de simbolismo, podem também ser encontradas. Como exemplo deste simbolismo, existem os brasões de famílias e a igreja católica adotou o crucifixo como uma espécie de logomarca, reconhecida mundialmente por praticantes ou não desta religião (TAVARES, 2008).

Portanto a concepção inicial de marca está associada ao símbolo que possibilitava identificar a propriedade sobre bens, animais ou escravos. Para o proprietário proporcionava a vantagem de uma forma de localização e identificação de seus ativos. Para o comprador tinha como benefício a constatação da origem da mercadoria.

Outros autores identificam a origem das marcas no período entre 395 e 1453 DC, quando na Europa Medieval associações de comércio, ou guildas, assinalavam as mercadorias com objetivo de identificar o fabricante e distinguir a qualidade para o consumidor (SOUZA; NEMER, 1993; KELLER; MACHADO, 1998; KOTLER, 2000). Segundo Barbosa (2006) uma marca deve proporcionar muitos significados, como de natureza econômica, jurídica e semiológica. A emergência da marca, nas guildas comerciais do século XIII, já incorporava um conceito de natureza abrangente, com significado semiológico, emblema de qualidade, jurídico, indicando direito de posse e econômico, sinalizando o retorno sobre o investimento (SOUZA; NEMER, 1993).

No século XVI as destilarias de uísque escocesas vendiam o produto em barris de madeira nos quais estavam gravados o nome do fabricante. Com o passar de tempo os clientes varejistas passaram a relacionar o produto comprado à marca, considerada exclusiva do seu fabricante, dando origem às marcas exclusivas (FARQUHAR, 1990). O propósito de associar o nome do produto à marca, segundo Tavares (2008), só viria a ocorrer no século XVIII, quando o nome ou figuras de animais, lugares, origens e celebridades eram selecionadas para substituir o nome do produtor. Existia então uma clara intenção de facilitar a lembrança do produto e da marca, com objetivo de diferenciação no mercado.

No século XIX a marca Old Smuggler de scotch foi lançada no mercado como símbolo de qualidade oferecida por produtores com reconhecida reputação em utilizar um procedimento exclusivo de destilação. A estratégia de diferenciação do produto, por meio da marca, associada ao processo exclusivo de produtores com distinguida reputação, passou a ser adotada em outros países (TAVARES, 2008).

Entre 1861 e 1865, durante a Guerra da Secessão ou Guerra Civil Americana, a Procter & Gamble tornou-se a primeira empresa a adotar a marca de uma cruz para caracterizar os seus produtos. Tornou-se amplamente divulgado na literatura a reação de comerciantes de New Orleans, que devolveram um lote de produtos despachado pela Procter & Gamble sem a marca supramencionada. A falha, ocorrida na empresa, foi interpretada como uma possibilidade da mercadoria não ser original, demonstrando a força que possui a marca desde o século XIX (SOUZA, 1994).

A marca entra para a literatura do marketing somente a partir de 1930 e coube a Procter & Gamble as primeiras iniciativas de aplicação no ambiente empresarial. O primeiro desenvolvimento teórico sobre a marca encontra-se no artigo de Gardner e Levy (1955) que explora o conceito de imagem da marca. A partir desta publicação, as características intangíveis associadas às marcas passam a distingui-las dos produtos e são reconhecidas como sendo fundamentais para influenciar o comportamento do consumidor. Entretanto, somente a partir dos anos 1980 que a marca passa a ser um tema de pesquisas recorrentes na área de marketing. A ocorrência de fusões e aquisições de empresas a partir da década de 1980 pode ter contribuído para lançar luzes sobre as marcas e evidenciar o fato de que muitas vezes constituem o principal ativo de uma organização. Valores pagos por empresas, muito acima dos patrimônios declarados, foram atribuídos à “brand equity”, ou seja, o patrimônio ou força

da marca (TAVARES, 2008). Desta forma, a marca ganhou crescente evidência no campo teórico e prático.

Citado por Tavares (2008) entre as marcas nacionais que ultrapassaram mais de um século de existência encontram-se a da Santa Casa de Misericórdia, instalada em Olinda em 1539, a dos Correios, criado em 1663 e a do Banco do Brasil, estabelecido em 1808.

2.3.2 O Patrimônio da Marca

Uma das descobertas mais surpreendentes na área de Marketing foi a constatação da existência e relevância do *brand equity*, que pode ser entendido como o patrimônio ou força da marca. O patrimônio da marca constitui o seu valor incorporado aos ativos da empresa, que proporciona resultados observáveis, como maior volume de vendas, maior margem de lucro e fluxos de caixa maiores e mais estáveis. A força da marca está associada ao seu valor potencial, ao vigor da sua identidade e ao poder que proporciona à empresa para expandir em outros mercados ou classes de produtos. O *brand equity*, como um ativo valioso da organização, foi identificado, não pela área de marketing, mas no domínio cognitivo de finanças e avaliação de empresas, sendo considerado inicialmente como tema pertinente à esfera da gestão contábil-financeira. A ocorrência de fusões e aquisições na década de 1980 levou a necessidade de avaliação de empresas envolvidas no negócio. A identificação de diferenças, muitas vezes expressivas, entre o valor das ações das empresas negociadas e o seu valor contábil possibilitou a compreensão da relevância e do valor associados à imagem da marca (GUIMARÃES; PINHEIRO, 2008).

Com a conscientização do valor da marca, *brand equity* torna-se um conceito mais empregado na literatura e prática de negócios, substituindo a noção inicial de imagem da marca. Conforme observa Biel (1993 apud Pinho, 1996, p.45) “A *brand equity* lida com o valor, normalmente definido em termos econômicos, de uma marca, para além do patrimônio físico associado a sua fábrica ou fornecedor”. Ainda, como estabelecem Pinto e Troiano (1993, p. 31) “*brand equity* refere-se ao acréscimo patrimonial que vai se agregar ao patrimônio líquido, completando assim o valor de venda da empresa e de suas marcas”. O valor pago por uma empresa, acima do seu patrimônio declarado, pode ser explicado pelo *brand equity* e o preço *premium* visa adquirir a posição na mente do consumidor (KAPFERER, 1994; KOTLER; KELLER, 2006; TAVARES, 2008). Para os referidos autores

o preço prêmio pago pela marca encontra respaldo nos seguintes argumentos, muitas vezes constatados:

- o principal ativo de muitas empresas é a sua marca;
- a marca pode proporcionar mais lucro para a empresa, do que seus ativos tangíveis;
- os aspectos da marca dominam a formação do preço;
- a cadeia de suprimentos da empresa contribui para o valor e posicionamento da marca;
- marcas valorizadas abrem espaço para novos negócios.

Para Aaker (1991, p. 15), pioneiro nos estudos relacionados a marca, “*brand equity* constitui um conjunto de ativos e de passivos ligados a uma marca, ao seu nome e símbolo, que se adicionam ou se subtraem ao valor proporcionado por um produto ou serviço”. O autor propõe cinco elementos do *brand equity*, como fontes de valor para o consumidor e para a empresa: 1) lealdade à marca; 2) notoriedade; 3) qualidade percebida; 4) associações à marca (para além da qualidade percebida); e 5) um composto de propriedades do tipo patentes, marcas registradas e relações com distribuidores.

Outras definições de *brand equity* foram desenvolvidas no contexto de marketing, como a proporcionada por Srivastava e Shocker:

[.....] um conjunto de associações e comportamentos por parte dos clientes, distribuidores e empresa-mãe de uma marca, que permite a esta última obter maior volume de vendas ou maiores margens do que seria possível sem o nome da marca, assim como uma mais forte e sustentada vantagem diferencial. (1991, página 28)

A vantagem diferencial sustentada mencionada acima por Srivastava e Shocker (1991) pode ser proporcionada pela marca, que é formada fundamentalmente por aspectos intangíveis de percepção e valor, presentes na mente e coração dos consumidores (NUNES; HAIGH, 2003). Kapferer (2003) reconhece que o valor da marca emana do significado exclusivo e destacado que venha a possuir na mente do maior número de clientes.

O conceito de marca sofreu evolução ao longo do tempo. A noção clássica de marca pode ser representada pela definição dada por Kotler:

Nome, termo, sinal, símbolo, design ou combinação dos mesmos, destinada a identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, assim como os diferenciar dos da concorrência. (1991, p. 442).

A definição apresentada pela *American Marketing Association*, AMA (2000) também pode ser entendida como uma perspectiva clássica do conceito de marca, como a seguir postulado.

Um nome, termo, desenho, símbolo ou qualquer outra característica que identifique e diferencie os produtos e bens de um ofertante de outros ofertantes. O termo legal para marca é *trademark*. A marca identifica um item, uma família de itens ou todos os itens de um ofertante. (AMA, 2000, p 3).

O conceito de marca na perspectiva clássica pode ser considerado limitado, por que as marcas ultrapassam a função de identificação e diferenciação dos produtos em relação aos seus concorrentes. A marca deve ser percebida como uma entidade intangível responsável por resultados futuros de uma organização (GUIMARÃES; PINHEIRO, 2008). A marca deixa de ser considerada apenas como um recurso de marketing capaz de afetar as vendas para tornar-se um ativo estratégico, com influência no resultado futuro da empresa. Em uma perspectiva holística, endossada por Aaker (1991), a marca deve ser entendida como uma entidade com personalidade própria, cujo escopo foi a seguir expresso por Kapferer:

Uma marca não é um produto. É a essência do produto, o seu significado e a sua direção, que define a sua identidade no tempo e no espaço. (1992, p. 11).

Com um foco semelhante Marcondes esclarece que:

A marca não é uma coisa, um produto, uma companhia ou uma organização. Marcas não existem no mundo físico, são construções mentais. Marcas podem ser mais bem definidas como a soma total de experiências humanas, percepções e sentimentos sobre algo em particular, seja um produto ou uma organização. Marcas existem no âmbito da consciência, seja dos indivíduos seja de um público. (2003, p. 21).

Ainda pela perspectiva holística a marca poderia ser vista como um símbolo com a missão de revelar qualidades ocultas do produto, incapazes de serem percebidas pelos sentidos e quando a marca é renomada, remete seu público para um imaginário de consumo (KAPFERER, 2003). Neste sentido uma marca é um conjunto de expectativas e associações despertadas pela experiência com um produto ou empresa (DAVIS; DUM, 2002). “A marca tornou-se tão importante que passou a ser a razão de ser da empresa, o seu ativo mais valioso e a garantia de sua perenidade” (GRACIOSO, 2004, p. 27).

Todavia, ambas as perspectivas apresentadas para o conceito de marca reconhecem que a marca constitui o elemento que diferencia um produto dos seus concorrentes e ela é exclusiva, própria e específica (NAVACINSKI; TARSITANO, 2003). Aaker (1998) reconhece que a lealdade à marca representa um ativo estratégico.

2.3.3 Abordagens para o Valor da Marca

Não existe consenso sobre a definição e os métodos de avaliação do valor da marca, temas que têm sido amplamente discutidos na literatura (BARWISE 1993, AMBLER; STYLES, 1995; CHAUDHURI, 1995; FELDWICK, 1996). Entretanto, mesmo na ausência de um modelo teórico definitivo e de técnicas universalmente aceitas para mensurar o valor da marca, é possível estudar o tema por meio de diferentes abordagens (AGARWALL; RAO, 1996; ERDEM; SWAIT, 1998).

As incursões sobre o valor da marca encontraram duas motivações principais, a marca como ativo financeiro e a marca como um recurso valioso do marketing. Sob o ponto de vista financeiro a marca pode vir a constituir um dos ativos mais valiosos da organização (KELLER; AAKER, 1992; AAKER, 1996; KOHLI, 1997). Como recurso do marketing a marca tem a propriedade de potencializar ações no mercado. A efetividade dos projetos de marketing é incrementada pela força de ligação do consumidor à marca, proporcionando a esta notoriedade, estima, qualidade percebida e lealdade (KELLER, 1993; FELDWICK, 1996).

Por um lado, na perspectiva da empresa, marcas consolidadas no mercado podem proporcionar vantagem competitiva por meio do valor da marca. Por outro lado, a marca também proporciona valor na perspectiva do cliente. Desta forma, para estabelecer o valor de uma marca duas dimensões são necessárias: consumidor e empresa (TAVARES, 2008). Estas duas dimensões estão ilustradas na FIG. 2 e são explicadas nas apresentações subsequentes.

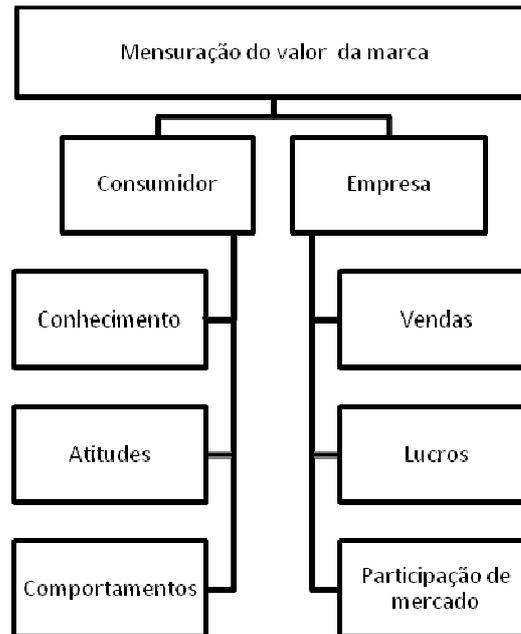


FIGURA 2 - Mensuração do valor da marca
Fonte: Tavares (2008)

O valor da marca, na perspectiva da Empresa, é considerado como sendo o valor que é adicionado ao produto pela marca, por ser valorizada no mercado, proporcionando maiores margens de lucro ou participação de mercado para a empresa. Consiste no efeito resultante das atividades mercadológicas, atribuível unicamente à marca. Associações e comportamentos dos consumidores de uma marca, e de empresas que fazem parte da cadeia produtiva de uma organização, podem proporcionar a esta organização aumento de vendas ou participação de mercado, assim como vantagem diferencial sobre os concorrentes, devido à presença do nome da marca (KELLER, 1998).

Conforme Tavares (2008) o valor da marca é um resultado de ações e reações do consumidor e da empresa detentora da marca. As associações construídas pelos consumidores diante da marca e das ações estratégicas da empresa irão formar o valor da marca. Segundo Aaker (2007) o valor de marca é fundamentalmente apoiado pelas associações estabelecidas pelos consumidores em relação à marca, sendo que as estratégias de marca utilizam símbolos adequados e memorizáveis.

Na abordagem de Aaker (2007) o valor da marca torna-se resultado das representações das associações da referida marca na mente do consumidor. Constitui o valor adicionado ao produto pelas associações e percepções de sua marca, na perspectiva do público alvo. As ações da empresa podem contribuir para moldar a percepção do consumidor, promovendo a lealdade à marca e em decorrência possibilitando preço prêmio e maior participação do

mercado. Para Keller (1993) o valor de marca pode ser concebido como o efeito incremental que um programa de marketing gera no conhecimento da marca e na resposta do cliente.

O respaldo da marca na implementação das estratégias de marketing, a lealdade do cliente à marca, a possibilidade de se praticar o preço prêmio, proporcionando maiores margens, ou aumento de participação de mercado, assim como a facilidade para a adoção de extensão da marca, são valores proporcionados pela marca na perspectiva da empresa.

Uma marca forte pode proporcionar resultados adicionais para a empresa, como elevada notoriedade, imagem positiva da marca, menor custo de gestão da marca, atração dos melhores colaboradores, interesse dos investidores e apoio dos acionistas (KELLER, 2003).

Após ser criada a marca passa a constituir um ativo da empresa e neste sentido pode vir a fortalecer ou enfraquecer a organização. Por este motivo, a empresa deve gerenciar de forma permanente o desenvolvimento da marca principalmente nos primórdios de sua seleção e adoção (AAKER, 2007).

Na perspectiva do consumidor, a marca tem sido tratada na literatura do marketing como uma entidade constituída essencialmente por elementos intangíveis que emergem da percepção e valor formados na mente dos consumidores. Desta forma, o valor da marca é construído na medida em que a marca conquista um significado exclusivo, positivo e destacado na mente de um número cada vez maior de consumidores (NUNES; HAIGH, 2003; KAPFERER, 2004).

Aaker (1998) identifica o valor da marca como um conceito multidimensional, formado pelas dimensões de conhecimento ou atenção à marca, associações à marca, valor percebido, lealdade à marca, e outros ativos proporcionados pela marca.

A capacidade do consumidor de lembrar e reconhecer a marca constitui a primeira dimensão do valor da marca denominada conhecimento ou atenção à marca. Por outro lado, a facilidade para diferenciar ou posicionar a marca na mente do cliente, proporcionando atitudes e sentimentos favoráveis, resulta na segunda dimensão do valor da marca, representada pelas associações à marca. A terceira dimensão do valor da marca, valor percebido, corresponde à percepção de qualidade global elevada ou superioridade do produto em relação a seus concorrentes. Enquanto que a quarta dimensão é formada pelas atitudes e crenças favoráveis, que podem resultar em lealdade do cliente à marca, proporcionando menores custos em transações repetidas, marketing “boca a boca”, aumento das vendas e barreiras às ações da

concorrência. Um consumidor fiel à marca reduz o custo de marketing e promoções por parte da empresa. A empresa também adquire maior poder de barganha com os distribuidores, pois os mesmos são forçados a ter as marcas em seu mix a fim de poder atender os consumidores que são fiéis à marca. Ademais, a empresa retém maior margem devido à marca ter valor de qualidade percebida pelo consumidor. A quinta dimensão do valor da marca é composta por outros ativos como seu registro e canais de relacionamento que inibem as ações da concorrência (AAKER, 1998).

As propriedades intangíveis da marca podem representar promessas de satisfação que serão realizadas após a compra e uso do produto. Neste sentido o valor da marca adquire um papel relevante quando esta confere, à priori, uma superioridade ao produto. O consumidor muitas vezes decide pela compra com base na marca, atribuindo por meio desta e antecipadamente os seus benefícios. Quanto maior o benefício percebido na marca, mais elevado será o preço que estará disposto a pagar pelo produto.

Marcas conhecidas podem contribuir para reduzir o risco presente no processo decisório de compra, induzindo e assegurando confiança. Neste sentido, a marca desempenha o papel de garantia de qualidade e de confiabilidade do produto (JACOBY *et al.*, 1977; KAPFERER, 1997; HOLT, 2003). Segundo Quelch e Harding (1996), os consumidores muitas vezes desejariam ter um seguro que garantisse a qualidade e confiabilidade para os produtos que adquirem. Esta necessidade de segurança é particularmente relevante na contratação de serviços, que têm as propriedades de intangibilidade, perecibilidade e heterogeneidade. A marca pode suprir esta função principalmente quando no processo decisório estão presentes o risco e as incertezas associadas à informação imperfeita, seja pelo desconhecimento de alternativas ou pela indisponibilidade de tempo para pesquisas. O QUADRO 3 a seguir apresenta diferentes utilidades da marca na perspectiva do consumidor.

QUADRO 3 - Funções da marca na perspectiva do consumidor

Função	Benefício ao consumidor
De referência	Ver claramente, situar-se em relação à produção setorial, identificar rapidamente os produtos procurados.
De praticidade	Permitir ganho de tempo e de energia na recompra de produto idêntico pela fidelidade.
De garantia	Segurança de encontrar uma qualidade estável em todos os lugares e a todo instante.
De otimização	Segurança de comprar o melhor produto de sua categoria, com o melhor desempenho para um uso específico.
De personalização	Sentir-se reconfortado com sua auto-imagem ou com a imagem que é passada aos outros.
De permanência	Satisfação nascida da familiaridade e da intimidade das ligações com uma marca que foi consumida durante anos e que ainda dura.
Hedonista	Satisfação ligada à estética da marca, seu design e suas comunicações.
Ética	Satisfação ligada ao comportamento responsável da marca nas suas relações com a sociedade (ecologia, emprego, cidadania, publicidade não chocante).

Fonte: Kapferer (2004, p. 24)

As associações de uma marca na mente do consumidor, como consequência da efetividade das ações mercadológicas da empresa, podem proporcionar vários benefícios. A conquista da lealdade do cliente, como resultado pretendido da estratégia do marketing, abre espaço para a política de preço prêmio e expansão do *market share*.

Diante do que foi exposto cabe ressaltar que o valor da marca depende essencialmente do consumidor e das associações que esse faz à marca. Associações positivas colaboram para construir marcas fortes. Aaker (1998) adiciona que a lealdade do cliente constitui o aspecto fundamental do valor da marca. Se o motivo de compra ultrapassa os apelos de preço e de conveniência é por que existe o efeito de *brand equity*. Portanto é importante que a empresa procure promover os seus clientes para o ápice da pirâmide da lealdade, por que, segundo Aaker (2007, p. 31), sem uma base de clientes leais a marca torna-se vulnerável.

A lealdade à marca é uma consideração fundamental quando se atribui um valor a uma marca que deverá ser comprada ou vendida, porque é de se esperar que uma base de clientes altamente fiéis gere um fluxo de vendas e lucros muito previsível. Na realidade a marca sem uma base de clientes fiéis é vulnerável ou tem valor apenas em seu potencial para criar clientes fiéis. Aaker (2007, p. 31)

2.3.4 A Construção da Marca

Como amplamente discutido o valor da marca depende essencialmente do consumidor e das associações que esse faz à marca, estas ilações são resultantes de como a marca está posicionada no mercado. Posicionar a marca no mercado significa, de acordo com Kotler e Keller (2006), desenvolver a oferta e a imagem da empresa, com o objetivo de conquistar um lugar de destaque na mente dos seus clientes-alvo. Ao ocupar uma posição na mente do cliente, conforme Ries e Trout (2002), a marca passa a substituir ou representar o produto e seu nome genérico. Não é o produto que está na mente do consumidor, mas sim o “nome” ou marca do produto que é utilizado pelo cliente para reconhecer as características, os atributos, os benefícios, as associações e a exclusividade da oferta. O posicionamento da marca no mercado, por sua vez, depende fundamentalmente da sua identidade, da sua imagem e da sua reputação e estes conceitos serão explorados a seguir.

A identidade da marca pode ser definida como o conjunto exclusivo de características, atributos e benefícios que a empresa procura desenvolver e manter associados à marca (TAVARES, 2008). É por meio da identidade da marca que as organizações definem como desejam ser percebidas pelos seus diferentes públicos. O processo de estabelecimento da identidade da marca requer considerar as impressões transmitidas pela marca aos diferentes públicos e como estas mensagens são interpretadas. Portanto, para caracterizar a identidade de uma marca devem ser consideradas, como um processo único e inseparável, todas as evidências recebidas pelos diferentes públicos da organização e como estes sinais são interpretados pelos receptores. Por meio da identidade são estabelecidos o significado, a direção e o propósito de uma empresa, elementos que contribuem para a formação da imagem da organização.

Para elaborar a identidade da marca, a empresa necessita estabelecer como deseja que o consumidor associe a sua marca. As associações da marca na mente do consumidor recebem diversas influências e a identidade da marca constitui um fator importante neste processo. De acordo com Kapferer (1994) a marca transmite evidências, como resultado da sua identidade e de outros fatores, que serão transformadas na imagem de marca. A identidade da marca, que é irradiada pela empresa, antecede a formação da imagem, que depende de como o público recebe e decodifica os sinais. As associações que o público faz com a marca são influenciadas pela sua identidade, importante elemento para a construção e gestão de marca (AAKER, 2007). Com objetivo de desenvolver uma identidade de marca clara e consistente as ofertas da

empresa devem ser divulgadas para os clientes, os funcionários e os parceiros da organização (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007). A identidade da marca contribui para o fortalecimento do relacionamento entre a marca e o cliente por meio do estabelecimento de uma proposta de valor que inclui benefícios funcionais, emocionais e de auto expressão (AAKER, 2007).

Para Aaker (2007) as marcas, como as pessoas, possuem personalidade da qual a identidade é parte fundamental. Em ambientes em que as marcas apresentam pouca distinção quanto aos atributos da oferta, a personalidade da marca pode servir como fator de diferenciação e caracterização da experiência de consumo. A construção deliberada da identidade da marca representa a disposição da empresa em ultrapassar o comum em busca de um valor superior da marca. De acordo com Aaker (1998), Kapferer (2004) e Aaker e Joachimsthaler (2007) a elaboração da identidade da marca constitui o elemento principal para uma efetiva constituição e administração da marca. Uma boa concepção e implementação da identidade da marca contribuem para o sucesso e maior valor da marca, possibilitando com isto diferenciar a empresa da concorrência e obter uma fonte de vantagem competitiva (TAVARES, 2008).

Van Riel (2004) citado por Almeida e Marchiori (2006, p. 36) adiciona quatro dimensões à identidade da marca, que constituem respectivamente a identidade percebida, projetada, desejada e aplicada. A identidade percebida constitui o conjunto de atributos e características associadas à marca pelos membros da organização. Uma boa concepção da identidade busca associar à marca o diferencial da organização. A identidade projetada significa como os atributos principais são comunicados para o público interno e externo e é também denominada de auto apresentação da organização. A identidade desejada constitui a aspiração da direção da empresa, como os dirigentes da organização gostariam que a empresa fosse percebida. A identidade aplicada constitui as evidências efetivamente comunicadas pelas ações das pessoas e transmitidas, de forma consciente ou inconsciente, para os públicos interno e externo da organização.

Por outro lado, o conceito de posicionamento pode ter sido desenvolvido na década de 1940, juntamente com a formulação da teoria do composto mercadológico (HORSKY; NELSON, 1992). Todavia, segundo Alpert e Gatty (1969) a origem do conceito de posicionamento ainda não está elucidada. De acordo com outros autores, o conceito de posicionamento pode ser considerado recente, tendo sido elaborado durante a década de 1960

e início dos anos 1970, a partir dos estudos sobre segmentação de mercado (SERRALVO; FURRIER, 2005). Em 1972, Ries e Trout (2002) procuraram organizar o conhecimento sobre posicionamento em uma série de artigos intitulada “A era do posicionamento” e publicada na revista *Advertising Age*.

Tendo em vista a existência de excessivo número de produtos e serviços no mercado, o posicionamento tem como propósito entender como as marcas são percebidas e agrupadas na mente do consumidor. Ries e Trout (2002) propõem a comunicação de forma seletiva, com objetivo de ocupar uma posição destacada na mente do consumidor. Segundo Serralvo e Furrier (2005) o posicionamento efetivo requer que a marca seja a primeira na mente do consumidor e esta posição deve ser mantida por meio do marketing voltado para o cliente, inovação e boa reputação no mercado.

Kotler e Keller (2006) definem *positioning* como “o ato de planejar a oferta e a imagem da empresa de modo que ela ocupe um lugar distinto e valorizado na mente dos clientes-alvo.” Segundo os autores, o planejamento e a diferenciação da organização podem ser facilitados por um posicionamento eficaz. Para Tavares (2008, p. 160): “[...] o posicionamento refere-se ao elo mental que se pretende com o mercado, principalmente consumidor. É a posição que pretende ocupar, na mente do consumidor e demais públicos.” De acordo com Baker (2005) a busca do posicionamento demonstra o propósito da empresa de criar vantagem competitiva em seu mercado-alvo, se diferenciando dos concorrentes por meio da imagem da marca. O desenvolvimento de uma posição estratégica na mente do público-alvo requer uma definição clara do público-alvo, dos principais concorrentes, das semelhanças e diferenças da marca em relação à concorrência (Keller; Machado, 2006).

O posicionamento da marca tem como foco a principal ideia a ser transmitida pela marca ao público-alvo, denominada de mensagem central, com objetivo de gravar na mente dos clientes a imagem desejada pela empresa. De acordo com Keller e Machado (2006), com objetivo de tornar a imagem da marca congruente com a sua identidade, o posicionamento deve ser estabelecido sobre os fundamentos da essência (o que é central ou básico), da permanência (a manutenção no mercado), da singularidade (o que é próprio ou original) e da unicidade (a coerência e o significado em seu contexto de atuação).

Para a presente tese, posicionamento é considerado como o efeito da estratégia de posicionar, resultando na percepção que o público tem de determinada marca, empresa, pessoa, produto ou serviço, em relação a seus concorrentes. Esta concepção de

posicionamento vai ao encontro da compreensão de Christensen e Rocha (1999, p.51), do conceito de “posicionamento” associado à imagem obtida por uma oferta na mente do consumidor, tendo em vista o tipo de oferta, o público-alvo e a oferta concorrente.

Outra abordagem para o posicionamento da marca foi resgatada por Tavares (2008) utilizando os cinco descritores mais comumente encontrados na literatura do marketing: as características e os atributos da oferta, os benefícios percebidos pelo consumidor, as associações e a distinção conferidas à marca. Esta abordagem, denominada de Metodologia do Escopo e Posicionamento da Marca – Metodologia EPM, será descrita em próximo tópico do referencial teórico.

A literatura do Marketing aponta três falhas frequentes na estratégia de posicionamento: posicionamento fraco, quando inexistente uma definição clara sobre a oferta e a imagem da empresa; posicionamento excessivamente detalhado, o qual gera uma imagem muito limitada da empresa e posicionamento confuso, provocado por mudanças frequentes da estratégia empresarial (Kotler, 2000; Kotler; Hayes; Bloom, 2002).

De forma geral, a imagem é a forma como o público percebe a empresa ou os seus produtos (Kotler; Keller, 2006). A imagem é resultante das crenças, atitudes e impressões sobre um determinado objeto. Verdadeiras ou falsas, reais ou imaginárias, são as imagens que orientam as decisões e influenciam o comportamento do consumidor (BARICH; KOTLER, 1991). A imagem é formada na mente do consumidor aliando elementos, concretos ou abstratos, derivados das informações procedentes da marca, como nome, símbolos, anúncios, patrocínios e produtos (Kapferer, 1994).

Os contatos diretos e indiretos que os diversos públicos estabelecem com a empresa em seu contexto, geram as impressões e percepções que formarão a imagem da organização. Portanto, a imagem é formada na mente do receptor dos estímulos e depende de como as ações e sinais transmitidos pela empresa serão decodificados (TAVARES, 2008). Independentemente do esforço deliberado em administrá-la a imagem vai sempre existir. O simples fato de a empresa existir e de qualquer forma que for conduzida implicará em sinais que são naturalmente transmitidos a seus públicos (OLINS, 1990).

Os estudos sobre a imagem da marca foram estimulados pelo reconhecimento de que a decisão de compra do consumidor é influenciada não somente pelo aspecto físico dos

produtos, mas também pelo simbolismo associado à marca. Neste sentido, a imagem da marca manifesta a materialização de uma realidade abstrata (DOBNI; ZINKHAN, 1990).

Segundo Colnago (2007) a imagem é apreendida pelo inconsciente, no plano do simbólico, das intuições e das conotações, pela interação entre as expectativas e desejos dos consumidores e o desempenho e funções das ofertas. A identidade da marca, bem elaborada e implementada, pode contribuir para formação de uma imagem favorável da organização. Segundo Kapferer (1994, p. 30) “a marca lança sinais, fruto da sua identidade e de outras fontes, que serão transformados em imagem de marca”. De acordo com o autor, a identidade precede a imagem, enquanto a identidade está relacionada à emissão de sinais para o público-alvo, a imagem é moldada pela recepção dos sinais, influenciando a percepção do público sobre a marca ou o produto.

A comunicação integrada da organização pode também contribuir para a formação de uma imagem favorável. Tajada (1994) e Colnago (2007) argumentam que a comunicação organizacional deva ser a principal transmissora da identidade. Torquato (2008) aponta para a importância da comunicação do marketing para proporcionar a congruência da identidade e imagem da marca. Ainda, segundo o autor, a verba publicitária, o tempo de exposição na mídia, enfim a comunicação integrada do marketing pode desempenhar importante papel para consolidar a imagem no mercado. O autor ressalta ainda que a imagem é a projeção, a sombra da identidade, quanto mais distante da identidade, mais distorcida será a imagem. Kapferer (1994, p. 33) também relaciona a imagem à identidade da marca. Segundo o autor, a imagem da marca é a “síntese mental feita pelo público de todos os sinais emitidos pela marca (nome da marca, símbolos visuais, produtos, anúncios publicitários, patrocínios, ...). (...) é uma decodificação, uma extração de sentidos, uma interpretação dos sinais”.

Conforme explica Colnago (2007), a imagem é subjetiva, simbólica, enquanto que a identidade é objetiva, e a comunicação estabelece o vínculo entre elas. Além do mais, pode ser concebida uma relação de causa-efeito entre os dois conceitos, identidade a ser comunicada desempenhando o papel da causa e sendo o efeito a percepção dessa identidade projetada em imagem.

A reputação de uma organização pode ser entendida como a percepção geral que o público tem da empresa (VAN RIEL; FOMBRUN, 2007). Nesta mesma linha, Pruzan (2001) considera que a reputação é a percepção dos diversos públicos, como, consumidores, investidores, empregados, mídia, entre outros, do comportamento organizacional.

Corroborando as definições apresentadas, Almeida e Marchiori (2006) conceituam a reputação como o conjunto de percepções que os *stakeholders* têm de uma organização. A percepção da identidade e do posicionamento da empresa e da qualidade do seu relacionamento com o público constituem fatores destacáveis para a formação da sua reputação (FOMBRUN, 1996). Esta percepção quase sempre é expressa por valores afetivos e emocionais dos públicos interno e externo em relação à marca. Pode-se deduzir que a reputação da marca, a longo prazo, sofre influência da gestão dos traços de identidade e do posicionamento da organização. De fato, conforme Tavares (2008) as ações e as impressões deixadas pela organização ao longo do tempo contribuem para construir a sua reputação. A reputação é moldada pela interpretação das ações empresariais atuais e passadas, assim como pela percepção da imagem da organização ao longo do tempo.

O projeto e a implementação da identidade e do posicionamento da marca podem contribuir para elevar o valor da marca, pela forma com que a empresa se expressa para o público interno e externo. Esta expressão será interpretada pelo público, resultando em suas impressões que irão gerar a imagem e reputação da organização. As expressões corporativas exercem desta forma a influência na construção da imagem e da reputação da empresa (TAVARES, 2008).

Seja de forma positiva ou negativa, a identidade e o posicionamento da marca interferem na imagem e na reputação, Por outro lado, segundo Almeida e Marchiori (2006), a imagem e a reputação, são capazes de interferir na construção e manutenção da identidade. Conforme as autoras trata-se de um processo que é cíclico, tendo em vista o benefício para a empresa do alcance da congruência entre as percepções internas e externas, que é salutar para a reputação. A comunicação integrada da organização pode contribuir para obtenção da congruência entre as percepções internas e externas, atuando na modelagem da identidade e na forma que é transmitida para o público para a construção da imagem e reputação (BALMER; GRAY, 2003).

O desenvolvimento da identidade e do posicionamento da marca antecede à formação da imagem e da reputação, sendo que esta última é construída ao longo do tempo. Tavares (2008, p. 153) esclarece a relação existente entre identidade, posicionamento, imagem e reputação: “A identidade e o posicionamento são os sinais e a síntese que a empresa utiliza para comunicar sua visão, sua missão e seus valores. A imagem e a reputação corporativa, por

sua vez, podem ser um espelho acurado de sua identidade e guardar forte coerência com seu posicionamento”.

Uma boa reputação da marca pode facilitar o relacionamento com o cliente estimulando a lealdade e proporcionando vantagem competitiva por meio da diferenciação (FOMBRUN; SHANLEY, 1990; HALL, 1992; GARDBERG; FOMBRUN, 2002). Segundo Van Riel e Fombrun (2007) a reputação positiva exerce o efeito de atração de bons funcionários, captação de investidores e expansão de consumidores, facilitando ainda o acesso à mídia e a exposição via publicidade, demonstrando que a marca e a reputação podem proporcionar recursos para a empresa.

2.3.5 Abordagens ao Posicionamento de Marcas

O posicionamento de marcas tem sido amplamente estudado, principalmente na literatura do Marketing e de Análise Multivariada. Esta tese endereça o seu propósito para o posicionamento de marcas em sistema de franquias. Com este objetivo em mente, é abordado inicialmente o método do escopo e posicionamento de marcas, para a seguir explorar uma metodologia de posicionamento de marcas do *franchising*.

2.3.5.1 Metodologia do Escopo e Posicionamento da Marca

Tem sido objeto de interesse de diversos autores na literatura do marketing e análise multivariada estabelecer uma metodologia para analisar o posicionamento da marca (AAKER, 1991; AAKER, 1996; PINHO, 1996; AAKER, 1998; BORGES; CUNHA, 1999; KAPFERER, 2000; KOTLER, 2000; BLANKSON, 2001; NUNES; HAIGH, 2003; KAPFERER, 2004; SERRALVO; FURRIER, 2005; KOTLER; KELLER, 2006; KELLER; MACHADO, 2006; TAVARES, 2008). Alguns fatores selecionados para esta finalidade são comuns nas principais publicações da área. Por outro lado não existe um consenso completo sobre os fatores que devem ser considerados para estudar o escopo e o posicionamento da marca. Existem fatores específicos que são considerados por alguns autores e não os são por outros. Competiu a Tavares (2008) pesquisar os principais fatores mais citados na literatura e propor a utilização dos mesmos para compor uma metodologia com objetivo de avaliar o escopo e posicionamento da marca. Os elementos que compõe esta metodologia são: Características da oferta; Atributos do produto, que podem ser intrínsecos ou extrínsecos; Benefícios percebidos pelo consumidor, que podem ser funcionais, experienciais ou simbólicos; Associações à marca, que podem ser primárias ou secundárias e Distinção da

marca (Tavares 2008). A FIG. 3 apresenta estes elementos e como atuam para determinar o escopo e posicionamento da marca.

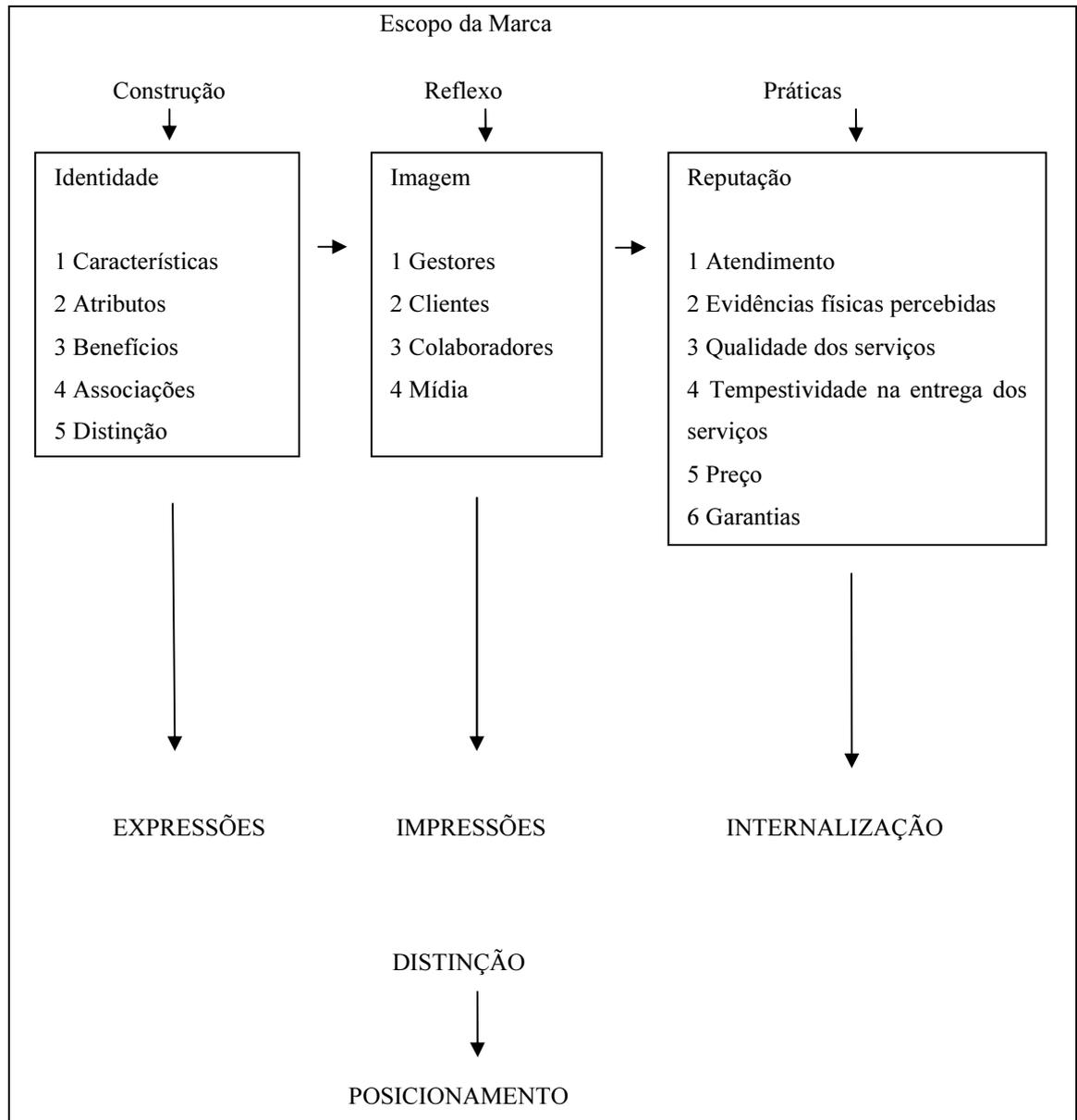


FIGURA 3 - Elementos do escopo e posicionamento da marca
Fonte: Tavares (2008)

As características são elementos tangíveis que descrevem propriedades e aspectos físicos de um produto e suas funções, podendo, por serem tangíveis, ser entendidos como sendo físicos e observáveis. As características oferecem uma forma direta e clara de divulgar a oferta e sua funcionalidade. Por meio das características podem ser ressaltadas similaridades ou distinções da oferta de uma marca em relação às suas concorrentes. Segundo Kotler e Keller (2006) as características compartilhadas em uma mesma classe de produtos recebem a designação de pontos de paridade e as distintas são denotadas como pontos de diferenças, a aderência a estas categorias pode ser empregada para avaliar as marcas que competem no mercado.

Os atributos estão relacionados aos elementos da qualidade de uma oferta e são reconhecidos como importante fator para o posicionamento da marca (KOTLER; KELLER, 2006). Os elementos que compõem os atributos podem ser observáveis e tangíveis, quando são denominados de atributos intrínsecos. Por outro lado, podem também estar associados a valores que ultrapassam os aspectos físicos, quando são descritos como atributos extrínsecos. Os atributos intrínsecos podem influenciar diretamente o desempenho do produto, enquanto que os atributos extrínsecos não estão relacionados ao desempenho do produto, mas exercem influência na preferência e decisão de compra do consumidor.

Os benefícios, percebidos pelo consumidor, podem ser classificados em funcionais, experienciais e simbólicos. Aaker (2007) categoriza os benefícios em funcionais, experienciais e de auto expressão. Os benefícios funcionais estão ligados às funções da oferta com o propósito de proporcionar a solução para as necessidades do consumidor. Os benefícios experienciais são relacionados às sensações de emoções e também às sensações por meio dos sentidos do tato, olfato, visão, audição e sabor. Enquanto que o benefício simbólico ou de auto expressão satisfazem às necessidades de status e reconhecimento social.

Existe consenso entre os autores de que as associações da marca constituem o fator mais representativo entre os elementos do escopo e posicionamento da marca (KOTLER, 2000; AAKER, 2007; TAVARES, 2008). Por meio das associações são constituídos os vínculos para a consolidação da identidade da marca, o que realça a importância para o posicionamento de fixar intensas associações positivas da marca na mente do consumidor. As associações de marcas podem ser classificadas em: associações primárias ou concretas e associações secundárias ou abstratas. As associações primárias ou concretas são estabelecidas por meio da percepção do consumidor sobre as características, os atributos e os benefícios

associados diretamente à oferta. Geralmente acontecem na primeira relação do consumidor com a oferta, pela percepção da fragrância, do sabor ou do design do produto. As associações secundárias ou abstratas dizem respeito a experiências do consumidor com a marca e o simbolismo que esta exerce sobre o seu público. O consumidor incorpora motivações racionais e emocionais em relação à marca e que são restabelecidas quando acionadas as lembranças guardadas na mente ou impressões gravadas no inconsciente (AAKER, 1991; KELLER; MACHADO, 2006; KOTLER; KELLER, 2006).

A distinção da marca consiste no efeito final das características, atributos, benefícios e associações que os consumidores conectam consistentemente à marca, diferenciando-a das marcas concorrentes (KELLER; MACHADO, 2006). Na perspectiva de Carpenter, Glazer e Nakamoto (1994), a distinção da marca está associada ao valor conexo a ela, que constitui o diferencial determinante em relação às marcas concorrentes. Este valor, fonte de diferenciação para a empresa, deve ser proporcionado ao mercado de forma inovadora e não convencional. Aaker (1996) aponta a distinção como sendo a qualidade geral atribuída à marca, pelos diversos públicos, especialmente pelo consumidor. Esta qualidade explica o motivo para a preferência da marca e a eventual decisão da compra em detrimento da oferta concorrente.

2.3.5.2 Metodologia para o Posicionamento da Marca em Sistema de Franquias

A opção do franqueador pelo sistema de franquias tem fundamento na teoria da agência e na teoria dos recursos escassos (COMBS et al., 2003; COMBS et al., 2004). Conforme elaborado pela teoria da agência, o *franchising* constitui um mecanismo que permite reduzir os custos de agência assumindo importância destacada quando existem unidades em locais de difícil acesso e elevados custos de monitoramento (BRICKLEY; DARK, 1987). Entretanto, esta mesma teoria reconhece que a empresa franqueadora deve envidar esforços para proteger a sua marca das ações oportunistas dos agentes ou franqueados. Vale ressaltar que a marca a ser protegida constitui, muitas vezes, o principal patrimônio da empresa (KAPFERER, 1994; KOTLER; KELLER, 2006; TAVARES, 2008).

Considerando a perspectiva da teoria dos recursos escassos, Oxenfeldt e Kelly (1968); Caves e Murphy (1976); Norton (1988); Carney e Gedajlovic (1991) e Shane (1996) reconhecem que o sistema de franquias constitui uma estratégia para ter acesso ao capital escasso, que permite um crescimento rápido, para obtenção de economias de escala, propagação da marca e proteção do novo conceito. Geralmente o franqueador e o franqueado

compartilham a mesma marca e adotam um formato comum de marketing e administração do negócio e a propagação da marca é uma métrica frequentemente utilizada para avaliar o sucesso de uma franquia.

Para o franqueado o sistema de franquias oferece a vantagem de fazer parte de uma marca conhecida e já consagrada no mercado, começar um negócio que já foi testado na prática e maior facilidade e velocidade na implantação do negócio. A ênfase na marca do *franchising* está presente inclusive na definição do sistema de franquias, como a seguir apresentada.

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, [...] (Art. 2º. da Lei nº. 8995 de 15 de dezembro de 1994)

Ao estabelecer a divisão dos riscos e lucros entre as partes, o contrato de franquia incentivaria o franqueado e o franqueador a trabalharem em prol do benefício comum, estabelecendo também a divisão de tarefas (BARNEY; HESTERLY, 2006). Garantir o sucesso da marca deveria ser do interesse tanto do franqueador como do franqueado, por que implicaria em ganho para ambos os negócios. Em algumas situações, o valor de uma marca pode superar de forma significativa, a soma de todos os ativos tangíveis do franqueador, assim como do franqueado (GRACIOSO, 2004). Entretanto o valor da marca e a influência do franqueador sobre o franqueado podem ficar comprometidos se o posicionamento da marca for perdido (PLÁ, 2001). Como é recomendado pelo autor,

todo cuidado é pouco na hora de diversificar o negócio de uma marca consolidada. Manter as características originais de um produto ou serviço é quase impossível devido às constantes necessidades de mudança, mas a transformação deve ser gradativa para não perder o maior patrimônio de um negócio que é a fidelidade dos clientes (PLÁ, 2001, p. 47-48).

Pelo exposto, o posicionamento da marca recebe influência de vários atores, entre os quais o franqueador, o franqueado, a agência de comunicação e os clientes. Garantir que haja coerência, e que a marca esteja bem posicionada, na perspectiva destes participantes do sistema de franquias pode representar o sucesso do negócio (PLÁ, 2001; MARTINS, 2006; SANTINI; GARCIA, 2011).

Técnicas para análise do posicionamento da marca foram desenvolvidas por pesquisadores do campo de marketing e nas aplicações da análise multivariada (KOTLER, 2000; AAKER; KUMAR; DAY, 2004; LOVELOCK; WIRTZ, 2006; MALHOTRA, 2006; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011). A utilização de mapas perceptuais tem se

mostrado uma técnica útil para analisar o posicionamento de marcas ou produtos. Lovelock e Wirtz (2006, p.66) apresentaram uma análise de posicionamento da marca para hotéis de negócios, para ajudar o Hotel Palace a definir a sua estratégia.

Os mapas perceptuais podem constituir uma importante técnica para a avaliação do posicionamento de marcas em sistema de franquias. Neste caso torna-se necessário levantar as percepções de clientes, de franqueados, do franqueador e eventuais *stakeholders* da franquia, com finalidade de contrastá-las em mapas perceptuais. Esta metodologia tem caráter pioneiro para análise do posicionamento da marca em *franchising*, tendo em vista a relevância do tema e a escassez de publicações.

O escalonamento multidimensional – EMD tem como propósito posicionar objetos em um espaço de percepção (AAKER; KUMAR; DAY, 2004). Em outra perspectiva, o EMD é utilizado para representar espacialmente percepções e preferências de pessoas por meios gráficos (MALHOTRA, 2006). Os gráficos são denominados por mapas de percepção e permitem localizar os objetos em relação às dimensões selecionadas. As principais abordagens para a elaboração de um mapa de percepção consistem em abordagem direta, com dados obtidos por julgamento de semelhanças e abordagens derivadas com dados baseados em atributos. A abordagem derivada parte do pressuposto de que é possível encontrar atributos que representem de forma fidedigna o objeto em análise. Neste caso, os atributos são trabalhados por meio de três métodos desenvolvidos pela análise multivariada, a análise fatorial a análise de correspondência e a análise discriminante. A FIG. 4 a seguir apresenta as abordagens para a criação de mapas perceptuais.

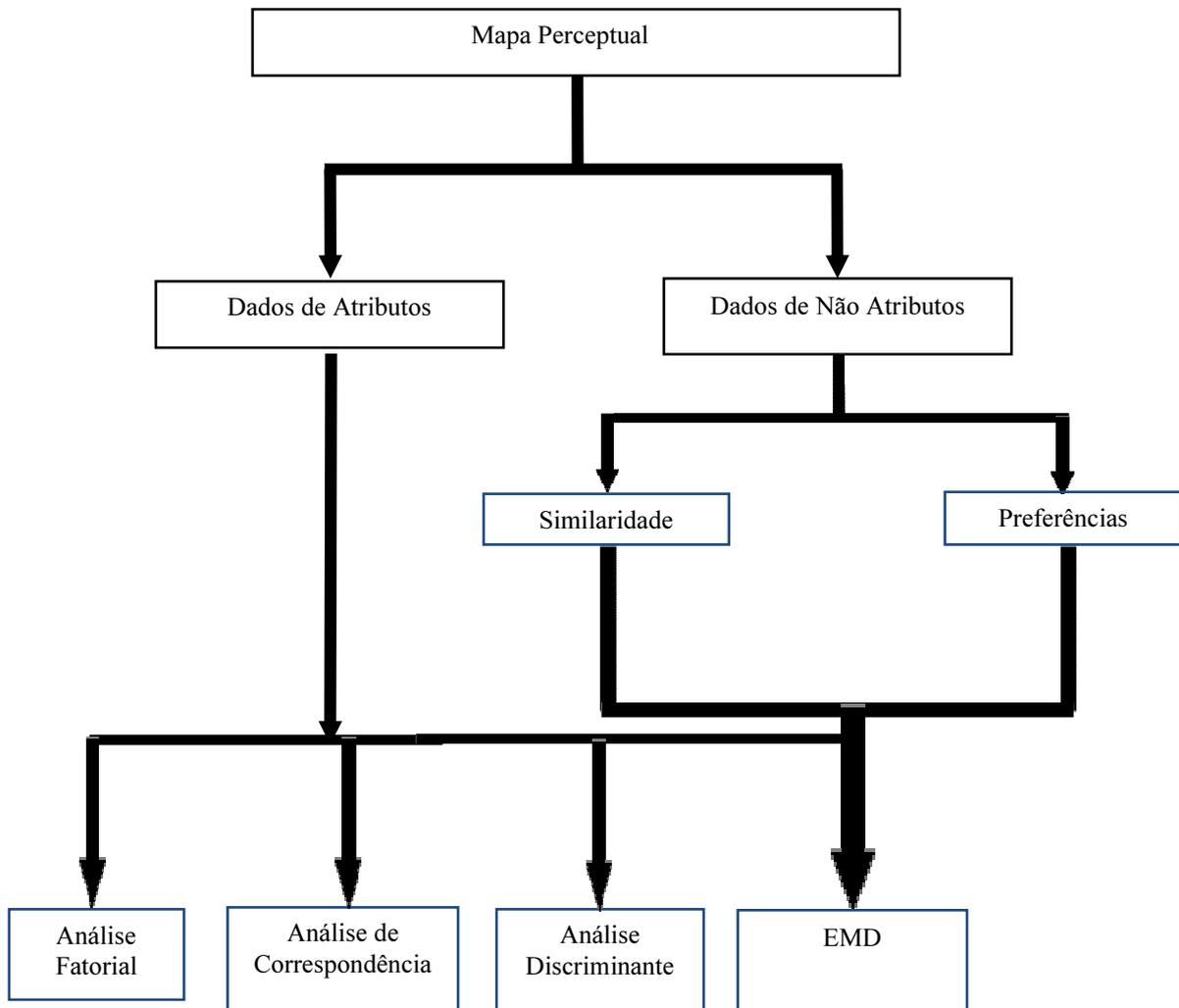


FIGURA 4 - Abordagens para criação de Mapas Perceptuais
 Fonte: Aaker, Kumar, Day (2004)

Conforme Aaker, Kumar e Day (2004) seria conveniente trabalhar com apenas duas dimensões para permitir uma representação gráfica no espaço bi-dimensional. A existência de mais de duas dimensões relevantes para o posicionamento da marca passa a requerer o tratamento analítico e a utilização de diversos gráficos contemplando as diferentes dimensões. Como o posicionamento é geralmente desenvolvido com base nas dimensões mais significativas, são utilizadas a análise fatorial e a análise discriminante para reduzir os atributos em um número menor de dimensões.

A elaboração de um mapa perceptual, utilizando a análise fatorial como técnica para encontrar os construtos ou variáveis latentes significativas para o posicionamento da marca, pode iniciar por meio de uma pesquisa exploratória visando identificar as principais marcas concorrentes e os atributos, benefícios e associações mais mencionadas para descrever e

avaliar as marcas. A seguir pode ser conduzido um levantamento ou survey, com uma amostra de clientes, com objetivo de avaliar as marcas em relação aos atributos selecionados (URBAN; HAUSER, 1993). A aplicação da análise fatorial permite reduzir os atributos a um número menor de dimensões, fatores, construtos ou variáveis latentes que são utilizadas para construção do mapa perceptual.

A análise discriminante pode ser utilizada no lugar da análise fatorial para redução do número de atributos em um menor número de dimensões a serem usadas no mapa perceptual. A análise discriminante guarda semelhança com a análise de regressão múltipla, fazendo com que a variável dependente seja nominal ou categórica (MCDANIEL; GATES, 1996). A variável dependente pode representar dois grupos ou duas dimensões, quando seria denotada por variável dicotômica. Todavia, frequentemente mais de dois grupos estão envolvidos, sendo possível realizar a análise discriminante para duas ou mais dimensões (HAIR et al., 2005). A análise discriminante difere da análise fatorial por que seleciona os atributos que apresentam maiores diferenças entre as marcas, objetivando separar o máximo possível as marcas cotejadas (KOHLI; LEUTHESSER, 1993). Assim, como na análise fatorial, após encontradas as dimensões principais, estas substituem os atributos para a criação do mapa perceptual.

Quando é solicitado ao respondente que identifique, em uma lista de atributos, aqueles que estão associados à determinada marca, a resposta irá gerar uma variável qualitativa, dicotômica, que pode assumir os números zero e um, onde o número zero significa ausência do atributo e o número um representa a presença do atributo. Neste caso a técnica para elaborar o posicionamento multidimensional é denominada de análise de correspondência. O mapa de percepção, resultante da análise de correspondência, apresentará como estão posicionados tanto as marcas como os atributos (AAKER; KUMAR; DAY, 2004).

A aplicação do posicionamento multidimensional com dados não baseados em atributos consiste em empregar dados de similaridade, que refletem a semelhança entre duas marcas percebida pela pessoa pesquisada. Neste caso, o respondente não tem acesso a uma lista de atributos, nem recebe qualquer critério para estabelecer as similaridades. O entrevistado é solicitado a julgar as semelhanças e diferenças entre as diversas marcas com base em critério totalmente pessoal (MALHOTRA, 2006).

O mapa perceptual construído com base em uma das técnicas do EMD – escalonamento multidimensional, pode ser utilizado para determinar o posicionamento da marca do *franchising*, na percepção do franqueador, do franqueado, dos clientes e outros eventuais agentes. A comparação do posicionamento multidimensional associado a cada um dos *stakeholders* do sistema de franquias pode identificar o alinhamento ou as incongruências de percepções, indicando o homomorfismo ou heteromorfismo do posicionamento da marca da franquia. O heteromorfismo do posicionamento da marca, resultante do desalinhamento das percepções dos agentes do *franchising*, incluindo o cliente, pode representar uma ameaça à força da marca e deverá, o quanto antes, ser corrigido.

A presente pesquisa de tese utilizará de elementos do escopo e posicionamento da marca, apresentados na FIG.3, em conjunção com as técnicas para construção de mapas perceptuais, apresentadas na FIG. 4, com a finalidade de analisar a existência de heteromorfismo do posicionamento da marca na rede de *franchising*.

3. Metodologia

Ciência e pesquisa estão intimamente relacionadas. A ciência pode ser definida como o sistema que permite adquirir conhecimento baseado no método científico, assim como o corpo organizado de conhecimento obtido por meio de pesquisas. A pesquisa constitui o pilar fundamental da ciência e possibilita descobrir a realidade. A pesquisa pode ser entendida como um ato leitor e interpretador dessa realidade, com o propósito de mudar o conhecimento sobre ela. Em essência, a pesquisa tem como objetivo gerar conhecimento novo, por meio da procura de “respostas para as indagações ou questões significativas que são propostas” (TRUJILLO FERRARI, 1982, p. 167).

Conforme Gil (2007, p. 42) pesquisa é “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico e visa à produção de conhecimento novo”. A produção do conhecimento e a evolução da ciência têm as suas raízes na pesquisa. Para a realização da pesquisa é fundamental que o pesquisador disponha de um mapa para chegar ao conhecimento, este mapa constitui o método ou metodologia da pesquisa. Conforme Trujillo Ferrari, (1982, p. 19) método vem da palavra grega *métodos* e significa “*forma de proceder ao longo de um caminho*”. Nesta seção de “Metodologia” são apresentados a natureza da pesquisa, métodos para posicionamento de marcas e os procedimentos metodológicos da presente investigação.

3.1 Natureza da pesquisa

Inicialmente deve ser ressaltado que apesar de se tratar de uma pesquisa aplicada, cuja motivação básica é a solução de problemas concretos, práticos e operacionais, a tese visa contribuir para o desenvolvimento teórico da análise do polimorfismo do posicionamento de marcas em sistema de franquia. A contribuição teórica de pesquisas aplicadas é reconhecidamente possível como explica Trujillo Ferrari (1982, p. 171) que “não obstante a finalidade prática da pesquisa, ela pode contribuir teoricamente com novos fatos para o planejamento de novas pesquisas ou mesmo para a compreensão teórica de certos setores do conhecimento”. Neste sentido a presente investigação tem como propósito contribuir para um melhor entendimento do processo de posicionamento de marcas em sistema de franquias. A pesquisa pode também ser denominada de pesquisa empírica ou de campo, tendo em vista que, para realizar entrevistas e presenciar relações sociais, o pesquisador necessita ir a campo (MATTAR, 1999).

Quanto a sua finalidade a pesquisa pode ser classificada como descritiva quantitativa (TRIVIÑOS, 1987; MATTAR, 1999; RICHARDSON et al., 2007), pois objetiva descrever o posicionamento de marcas em sistema de franquias utilizando métodos da análise multivariada, em especial o Escalonamento Multidimensional – EMD. Entretanto, com o objetivo de levantar os atributos e benefícios das marcas que foram posicionadas, tornou-se necessário conduzir, em uma primeira fase, uma pesquisa de natureza qualitativa. De acordo com Richardson et al. (2007) a pesquisa qualitativa tem como característica as análises qualitativas, que em princípio não utilizam instrumental estatístico na apreciação dos dados. Os conhecimentos teórico-empíricos permitem atribuir cientificidade à pesquisa qualitativa.

Desta forma, a fase 1 da pesquisa, visando levantar os atributos e benefícios associados às marcas, é de natureza qualitativa. Para esta fase da pesquisa, o método de coleta de dados constitui a entrevista em profundidade e a análise de conteúdo propicia o método para a análise das entrevistas. Depois de obtidos os atributos e benefícios associados às marcas, estes são utilizados para o posicionamento das marcas na fase 2 da pesquisa, caracterizada por critérios de Triviños (1987) e Gil (2007) como descritiva e pela abordagem de Richardson et al. (2007), como quantitativa. Para a segunda fase da pesquisa, o método de coleta de dados consistiu em levantamento, sondagem ou *survey* (GIL, 2007). As duas fases da pesquisa são detalhadas na seção de procedimentos metodológicos. Entretanto, antes de serem elaborados os procedimentos metodológicos, é necessário aprofundar nos métodos recomendados para a pesquisa específica de posicionamento de marcas, o que é feito na próxima seção.

3.2 Métodos para posicionamento de marcas

O posicionamento de marcas constitui um tema pesquisado na literatura científica, enquanto que carecem publicações sobre heteromorfismo do posicionamento de marcas em sistema de franquias. A presente investigação está fundamentada em uma sólida teoria e em métodos validados e aplicados em posicionamento de marcas, mas procedimentos específicos necessitaram ser desenvolvidos, tendo em vista que o estudo tem como foco a análise do heteromorfismo do posicionamento da marca em sistema de *franchising*. A diferença fundamental entre as duas situações encontra-se nas características afeitas à governança da marca em cada caso. Enquanto que em sistemas integrados a marca encontra-se “sob o guarda-chuva” do seu único proprietário, em sistema de franquias ao franqueado é outorgado o direito de explorar a marca. O posicionamento da marca fica dependente, entre outras

influências, das percepções e ações do franqueador e do franqueado. Portanto, procedimentos específicos devem ser elaborados para analisar o posicionamento de marcas em sistema de franquias. De forma geral, o mapa perceptual tem sido amplamente utilizado para analisar o posicionamento de marcas e o método de Escalonamento Multidimensional – EMD consiste em um conjunto de técnicas úteis para a elaboração do mapa perceptual.

De acordo com Hair et al. (2005, p. 423), o EMD “é um procedimento que permite a um pesquisador determinar a imagem relativa percebida de um conjunto de objetos”. Esta categoria de processos tem como propósito posicionar objetos em um espaço de percepção, também denominado de mapa espacial ou perceptual (AAKER; KUMAR; DAY, 2004). Malhotra (2006) também apresenta o método de EMD como sendo utilizado para representar espacialmente percepções e preferências por meios gráficos. Para Festervand (2004) o Escalonamento Multidimensional constitui o método mais comum para quantificar a posição de um produto, em comparação aos concorrentes.

Tendo sido inicialmente desenvolvido por Warren Torgerson (1952), o método recebeu importantes contribuições por parte de Gower (1966). Torgerson e Gower trabalharam com objetos medidos na escala métrica e o Escalonamento Multidimensional correspondente foi denominado EMD métrico ou clássico e ainda como Escalonamento de Torgerson-Gower (BORG; GROENEN, 2003). No final dos anos 50, Clyde Coombs desenvolveu os fundamentos para o EMD não métrico, o qual considera a ordenação dos objetos de acordo com as suas dissimilaridades, utilizando, portanto, uma escala ordinal (COX; COX, 2000). A técnica de EMD não métrico, importante para a comparação de objetos, foi implementada pelo algoritmo de Shepard-Kruskal, desenvolvido no início dos anos 60, com objetivo de minimizar uma função denominada de *Stress* (S). O EMD não métrico utiliza um processo iterativo e o seu ponto de partida é o EMD métrico. A função *Stress* tem o propósito de medir o desajuste do modelo e, portanto, tanto melhor o ajuste quanto menor o seu valor. Na década de 60, Kruskal já havia definido os seguintes valores para a função *Stress* em relação à bondade do ajustamento: $S > 0,20$ indica ajuste pobre; $S = 0,10$, ajuste justo; $S = 0,05$, ajuste bom; $S = 0,025$, ajuste excelente; $S = 0,00$, ajuste perfeito. A qualidade do modelo pode também ser medida pelo RSQ (ou R ao quadrado, “*r-squared correlation*”), tanto melhor o ajuste quanto mais próximo de 1. Desta forma, os valores de RSQ e do *Stress* são utilizados para medir a bondade do ajustamento da solução obtida pelo EMD. Além destes dois indicadores, o gráfico de dispersão associando as dissimilaridades reescaladas com as distâncias ajustadas pelo modelo, conhecido como Diagrama de

Shepard, pode ser examinado (BORG; GROENEN, 2005). O diagrama de Shepard com pontos alinhados em fila reta e baixa dispersão, indica um modelo bem ajustado aos dados.

Conforme Malhotra (2006), a categoria de processos denominados por EMD é comumente utilizada em marketing com os seguintes objetivos:

- Identificar o número e a natureza das dimensões que os consumidores usam para avaliar diferentes marcas existentes no mercado;
- Posicionar as marcas consideradas conforme essas dimensões;
- Estabelecer o posicionamento da marca ideal em relação a essas dimensões.

O Escalonamento Multidimensional pode ser utilizado para identificar similaridades entre objetos ou preferências pelos mesmos. No caso de identificação de semelhanças, os pares possíveis de marcas devem ser classificados. Para estabelecimento de preferências é suficiente ordenar as marcas, da mais preferida até a menos desejada.

A primeira etapa, em um projeto de pesquisa de EMD, consiste em estabelecer os objetivos do EMD, como acima mencionados, e decidir o tipo de dado a ser considerado, de similaridades ou preferências (HAIR, 2005; MALHOTRA, 2006). O foco da presente investigação está voltado para o levantamento de dados de similaridades, com objetivo de estabelecer o posicionamento de marcas em *franchising*, permitindo compará-las em mapas perceptuais. Não existe a intenção de identificar preferências pelas marcas, ou encontrar os determinantes de escolhas entre elas, portanto, dados de semelhanças serão utilizados.

A segunda etapa, em um projeto de pesquisa EMD, está relacionada à obtenção dos dados de entrada. Duas abordagens podem ser utilizadas para comparar os objetos, que podem ser direta, também denominada por decomposição (não baseada em atributos), e derivada, também conhecida por composição (baseada em atributos) (HAIR, 2005; MALHOTRA, 2006). Na abordagem decomposicional, são solicitados apenas julgamentos de semelhança para pares de marcas ou produtos, o respondente não tem acesso a uma lista de atributos, nem recebe qualquer critério para estabelecer as similaridades (STEENKAMP; VAN TRIJP; TEN BERGE, 1994). O número de pares a serem avaliados pode ser calculado pela expressão $n(n-1)/2$, onde n é o número de estímulos, marcas ou objetos pesquisados. O entrevistado é solicitado a julgar as semelhanças e diferenças entre as diversas marcas ou produtos com base em critério totalmente pessoal (MALHOTRA, 2006). Esta abordagem é recomendada quando

a relação de atributos, pertinentes às marcas, não estiver disponível, for de difícil obtenção ou de compreensão pelo pesquisado (KOHLI; LEUTHESSER, 1993). Contudo, depois de obtidas as dimensões principais, pela abordagem direta ou por decomposição, estas podem ser mais difíceis de serem interpretadas do que quando geradas pelo enfoque por composição, utilizando atributos associados à marca (HAIR et al., 2005). Por outro lado, para aplicar o método composicional, é fundamental que os atributos relevantes sejam considerados na investigação, uma vez que o mapa perceptual a ser obtido depende dos atributos identificados. Quando a pesquisa contempla um número elevado de estímulos ou objetos, o grande número de combinações possíveis entre eles pode dificultar a obtenção dos dados de entrada, desfavorecendo o método direto ou por decomposição. Portanto cada uma das abordagens apresentadas depara com as suas vantagens e limitações, que devem ser consideradas na presente etapa da pesquisa.

A decisão sobre o número e os objetos, ou marcas a serem investigadas constitui uma tarefa importante na obtenção dos dados de entrada. De acordo com Malhotra (2006) o número e as marcas escolhidas e envolvidas na análise definem a quantidade assim como a natureza das dimensões e a configuração resultante do EMD. O número de marcas consideradas para a análise estabelece um limite no número de dimensões que pode ser obtido. Considerando p marcas, ou objetos, o número de dimensões que podem ser extraídas é de $p-1$ quando são utilizadas escalas métricas e $p-2$ para escalas ordinais. Hair et al. (2005) recomendam que o número de marcas seja pelo menos quatro vezes maior do que o número de dimensões esperadas. Segundo Malhotra (2006, p. 596) “Devem ser incluídas no mínimo oito marcas ou estímulos para que tenhamos um mapa espacial bem definido”. Um mapa perceptual em um espaço bidimensional requer que sejam comparadas pelo menos nove marcas, implicando em $9 \times 8 / 2$, ou seja, 36 diferentes combinações de pares de marcas a serem confrontadas.

A comparação de um número reduzido de marcas pode resultar em soluções pouco confiáveis e instáveis assim como em dimensões pouco explícitas para proporcionar a diferenciação entre marcas. Por outro lado, incluir mais de 25 marcas no estudo significa aumentar a complexidade para obtenção das respostas dos entrevistados, favorecendo a recusa de cooperação, a fadiga dos pesquisados e erros de avaliação (MALHOTRA, 2006). Para superar este dilema, Kohli e Leuthesser (1993) sugerem a utilização de diferentes amostras de respondentes para avaliar distintos pares de marcas, selecionados randomicamente, certificando que seja coberto todo o espectro de avaliações requeridas. As marcas

selecionadas devem ser, antes de tudo, comparáveis e a omissão de uma marca específica pode resultar na exclusão de uma determinada dimensão dos resultados do EMD (MALHOTRA, 2006).

Como já apresentado, o Escalonamento Multidimensional consiste em uma categoria de processos, desenvolvidos para representar espacialmente percepções e preferências de consumidores. A terceira etapa, para a construção de um mapa perceptual, envolve a seleção de um processo de EMD. Segundo Malhotra (2006, p. 598) “A escolha de um processo específico de EMD depende de estarem sendo escalonados dados de percepção ou de preferência, ou de a análise exigir ambos os tipos de dados”. Conforme já mencionado, a presente investigação tem como propósito o levantamento de dados de similaridade, com objetivo de estabelecer o posicionamento de marcas em *franchising*, permitindo compará-las em mapas perceptuais.

Outro fator determinante do processo de EMD constitui a natureza dos dados de entrada. Desta forma, podem ser definidos, o EMD não métrico, como um tipo de escalonamento multidimensional que utiliza dados de entrada em escala ordinal e o EMD métrico, como um tipo de escalonamento multidimensional que utiliza dados de entrada em escala intervalo ou razão. Independente de qual seja o processo supra mencionado, as distâncias obtidas no mapa espacial assumem a escala intervalar. Conforme reconhecem Kohli e Leuthesser (1993), o EMD tem demonstrado ser uma técnica robusta, por que tanto o método métrico quanto o não métrico proporcionam resultados semelhantes.

O processo de EMD a ser utilizado depende ainda se a análise será desenvolvida na esfera individual ou no âmbito agregado. No nível individual os resultados e o mapa espacial podem ser apresentados separadamente para cada respondente. Este recurso do processo de EMD é de extrema relevância para a presente investigação, que tem como objetivo comparar o posicionamento da marca na perspectiva do franqueado, do franqueador, da agência de comunicação, assim como de clientes selecionados. A técnica que permite a análise individual é denominada por INDSCAL (*Individual Differences Scaling*). Os resultados e o mapa perceptual, gerados no domínio individual, permitem comparar o posicionamento da marca em sistema de franquia e influenciado por diferentes percepções e interesses dos *stakeholders* do *franchising*. Esta comparação pode ser considerada o cerne desta investigação.

A quarta etapa do Escalonamento Multidimensional consiste na decisão relativa ao número de dimensões que serão requeridas para a construção do mapa espacial. Por um lado

o EMD tem como objetivo desenvolver um mapa espacial ajustado aos dados da pesquisa utilizando o menor número de dimensões possível. Por outro lado, quanto maior o número de dimensões, melhor o ajuste do mapa, representado pela diminuição do índice de *Stress*. Torna-se necessário encontrar o número de dimensões que concilie estas duas tendências. Para determinar o número de dimensões, Malhotra (2006) propõe simular mapas perceptuais em diversas dimensões e então empregar as seguintes diretrizes:

- Usar de conhecimentos sobre a teoria ou pesquisas anteriores para determinar o número de dimensões;
- Procurar interpretar as configurações ou mapas obtidos, por meio da simulação em diversas dimensões;
- Utilizar o critério do “cotovelo”, que significa o ponto em que ocorre o “cotovelo” ou “virada brusca” no gráfico de *Stress* versus dimensão utilizada na simulação do mapa espacial. A dimensão correspondente ao “cotovelo” da curva indica o melhor ajuste do mapa aos dados. A partir deste ponto, o aumento no número de dimensões não é compensado por melhorias significativas do ajuste.

A quinta etapa do processo EMD consiste em denominar as dimensões e interpretar as configurações que são apresentadas pelas marcas no mapa espacial. A nomeação das dimensões pode constituir uma tarefa complexa e muitas vezes requerer o julgamento subjetivo por parte do analista. O conhecimento da categoria das marcas pode ajudar na designação das dimensões e interpretação das posições das marcas no mapa espacial, mas constitui um processo até certo ponto arbitrário. Os entrevistados podem ser estimulados a revelar os critérios associados aos seus julgamentos e estes discernimentos podem contribuir para o melhor entendimento das dimensões. O mapa espacial pode inclusive ser apresentado aos entrevistados que podem ser solicitados a denominar as dimensões. Critérios mais objetivos podem ser empregados como empregar os atributos inerentes a cada marca para “ajudar na interpretação das dimensões subjetivas dos mapas espaciais” (MALHOTRA, 2006, p. 600). Frequentemente as dimensões podem representar mais de um atributo. Caso seja possível ajustar um vetor de atributos ao mapa espacial, por meio da técnica de regressão, as dimensões, dispostas nos eixos do diagrama, podem vir a ser associadas aos atributos com os quais estão mais estreitamente alinhadas (MALHOTRA, 2006). Os coeficientes da regressão obtida são designados por co-senos direcionais e sugerem a relação entre os atributos

empregados e os eixos ou dimensões calculadas (URBAN; HAUSER, 1993). Com base neste procedimento, o pesquisador pode utilizar os atributos das marcas para rotular as dimensões.

A sexta e última etapa no processo de EMD corresponde à avaliação da confiabilidade e da validade do modelo ajustado. A confiabilidade ou fidedignidade de um modelo diz respeito a sua capacidade de apresentar resultados consistentes diante de situações semelhantes (CHURCHILL; IACOBUCCI, 2002; COOPER; SCHINDLER, 2003). A confiabilidade do modelo pode ser avaliada pelo método “teste-reteste”, comparando os resultados do modelo para dois conjuntos de dados de entrada, obtidos sob a mesma circunstância, mas em duas etapas distintas (MALHOTRA, 2006). A validade é a extensão em que uma medida ou um conjunto de medidas representa corretamente o conceito do estudo (COOPER; SCHINDLER, 2003). A validade está relacionada à quão bem o conceito é definido pelas medidas, enquanto que a confiabilidade está relacionada à consistência das medidas. No contexto em estudo, se o critério de confiabilidade for satisfeito, o mesmo conjunto de marcas, comparadas por um grupo fixo de avaliadores, em circunstâncias idênticas, devem gerar as mesmas dimensões e configurações das marcas no mapa espacial. Por outro lado, satisfazendo o critério de validade, as dimensões geradas deverão representar corretamente os conceitos em estudo. Por exemplo, se no processo de EMD uma das dimensões obtidas estiver teoricamente associada ao construto lealdade, para sancionar a validade do modelo, esta deve representar acuradamente o comportamento do cliente leal.

Malhotra (2006) descreve as seguintes diretrizes para avaliar o ajuste das soluções por EMD:

- Avaliar o índice de ajuste RSQ (ou R ao quadrado, “*r-squared correlation*”), tanto melhor o ajuste quanto mais próximo de 1. São consideradas aceitáveis as soluções com RSQ superior a 0,60;
- Analisar simultaneamente o índice de *Stress*. Considerando o *Stress* = S, calculado pelo método de Kruskal, os seguintes valores são indicativos do ajuste do modelo: S > 0,20 indica ajuste pobre; S = 0,10, ajuste justo; S = 0,05, ajuste bom; S = 0,025, ajuste excelente; S = 0,00, ajuste perfeito;
- Separar a amostra em duas partes. Em uma análise do tipo agregado, a confiabilidade do modelo pode ser avaliada comparando os resultados obtidos utilizando cada parte da amostra, separadamente;

- Coletar dados de entrada em dois pontos diferentes do tempo. A confiabilidade do modelo pode ser avaliada pelo método “teste-reteste”, comparando os resultados do modelo para os dois conjuntos de dados de entrada;
- Eliminar seletivamente dos dados de entrada os objetos que forem considerados *outliers*, obtendo as soluções para os objetos restantes;

Conforme Hair et al. (2005), a aplicação do EMD está sujeita às seguintes suposições:

- variação na dimensionalidade: cada pessoa pode perceber as marcas de forma diferente, usando distintas dimensões para avaliá-las;
- variação na importância: os respondentes podem não atribuir a mesma importância a uma dimensão, mesmo se acontecer tal coincidência;
- variação ao longo do tempo: as avaliações das marcas em relação às dimensões, ou grau de importância, não precisam permanecer estáveis ao longo do tempo.

Considerando as etapas do processo e levando em conta as suposições do método, o posicionamento de marcas em sistema de franquias será estudado utilizando mapas espaciais resultantes do Escalonamento Multidimensional. O método proposto permitirá avaliar o heteromorfismo do posicionamento de marcas em sistema de franquias e a seguinte hipótese será testada:

“A percepção do posicionamento da marca por parte do franqueado, entre os agentes pesquisados, reflete com maior precisão o posicionamento da marca na avaliação do consumidor.”

A FIG. 5 apresenta uma visão completa das etapas descritas em um processo EMD.

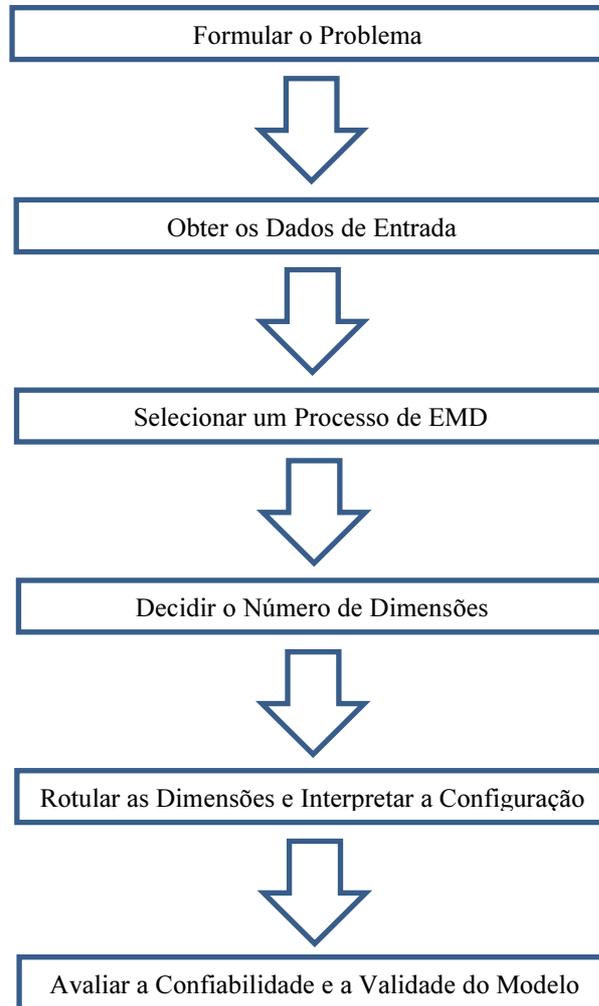


FIGURA 5 - Etapas do Escalonamento Multidimensional
Fonte: Malhotra (2006)

3.3 Procedimentos metodológicos

Nesta seção a pesquisa foi delineada em detalhes, com o propósito de facilitar as etapas subseqüentes de realização da investigação. Conforme estabelecido na seção 1.2 - Questão Norteadora e Objetivos do Estudo, o objetivo geral do trabalho consiste em analisar a existência de heteromorfismo do posicionamento da marca em rede de franquia. Para cumprir este objetivo é utilizada a categoria de processos denominada EMD – Escalonamento Multidimensional, que possibilita representar percepções e preferências dos pesquisados em mapas espaciais, também designados mapas perceptuais. Desta forma o curso metodológico principal adotado pela investigação acompanha a sequência da FIG. 5 e os procedimentos metodológicos foram compreendidos pelas seguintes fases:

Fase 1 – Estabelecimento dos objetivos do EMD.

A presente investigação emprega o levantamento de dados de similaridades, com objetivo de estabelecer o posicionamento de marcas em *franchising*, permitindo representar a configuração resultante em mapas perceptuais. Os mapas permitem identificar o posicionamento da marca do *franchising*, de acordo com as perspectivas e interesses dos *stakeholders* do sistema de franquias, principalmente o franqueador, o franqueado, a agência de comunicação e os clientes. Possibilita assim explicitar a presença de heteromorfismo no posicionamento da marca de uma rede de franquia, em decorrência de percepções distintas dos agentes do *franchising*.

Fase 2 – Obtenção dos dados de entrada.

Foram consideradas dez marcas relacionadas à restaurantes, do tipo *fast food*, presentes na praça de alimentação de um *shopping center* de Belo Horizonte e a seguir identificadas: Bobs, Expresso_pizza, Assacabrasa, Gendai, Mc_Donalds, *Fast*, Subway, Marietta, Alidarábia, Pequim_2000. Todas as marcas consideradas pertencem a rede de franquias, e uma delas foi selecionada para o estudo do posicionamento da marca em sistema de *franchising*, em relação às marcas concorrentes da praça de alimentação. Para a referida marca, denominada “*Fast*”, e as nove marcas concorrentes, foram obtidas as avaliações dos atributos e benefícios e de similaridades das marcas, na opinião do franqueador, do franqueado, da agência de comunicação da marca *Fast* e de trinta clientes.

O número de marcas consideradas, igual a dez, superou o número mínimo de oito marcas proposto por Malhotra (2006). Permitiu também, de acordo com Hair et al. (2005),

obter até duas dimensões principais, considerando a recomendação dos referidos autores de que o número de marcas seja pelo menos quatro vezes maior do que o número de dimensões esperadas. A quantidade de marcas selecionadas para o presente estudo é menor do que vinte e cinco, a partir deste número aumenta a complexidade para obtenção das respostas dos entrevistados.

Foram utilizadas as duas abordagens para comparar as marcas, a direta, também denominada por decomposição (não baseada em atributos), e a derivada, também conhecida por composição (baseada em atributos). Na abordagem decomposicional, foram solicitados apenas julgamentos de dessemelhança para pares de marcas, o respondente não teve acesso a uma lista de atributos, nem recebeu qualquer critério para estabelecer as dissimilaridades. O entrevistado foi solicitado a julgar as dissimilaridades entre as dez marcas com base em critério totalmente pessoal. Considerando as 10 marcas, selecionadas para o presente estudo, o número de pares de marcas possíveis de serem avaliados é igual a 45, ou seja, $10 \times 9 / 2$. Para possibilitar que um número elevado de marcas seja considerado, Kohli e Leuthesser (1993) propuseram a utilização de diferentes amostras de respondentes para avaliar distintos pares de marcas, selecionados randomicamente, e garantindo a comparação completa de todos os pares de marcas. Nesta tese, porém, foi considerada mais eficiente a formação de uma amostra, composta por trinta consumidores, frequentadores habituais da praça de alimentação do shopping M e altamente comprometidos com a pesquisa realizada.

A cada participante da pesquisa foi solicitado comparar os 45 pares de marcas em relação às suas dissimilaridades, em uma escala de 1 a 10, onde 1 significa a menor e 10 a maior dissimilaridade. O ponto zero desta escala representa a similaridade máxima, que corresponde a marca comparada a si mesma. Além dos clientes foram ainda pesquisados o franqueador, o franqueado e a agência de comunicação da marca “*Fast*”, utilizando a mesma abordagem decomposicional e os 45 pares de marcas identificados. As matrizes de dissimilaridades, na percepção dos agentes da rede de franquia *Fast* e dos consumidores, possibilitou realizar o Escalonamento Multidimensional com abordagem decomposicional, apresentado na seção 4.2.

O método decomposicional permitiu comparar as marcas, principalmente sob a ótica de associações e distinção, conforme apresentadas na seção 2.3.5.1 - Metodologia do Escopo e Posicionamento da Marca. As associações da marca são consideradas o fator mais representativo entre os elementos do escopo e posicionamento da marca (KOTLER, 2000;

AAKER, 2007; TAVARES, 2008). Associações secundárias ou abstratas captam a experiências do consumidor com a marca e o simbolismo que esta possui. A distinção da marca consiste no efeito final que os consumidores conectam consistentemente à marca, diferenciando-a das marcas concorrentes (KELLER; MACHADO, 2006). A distinção pode ser considerada como a qualidade geral atribuída à marca, pelos diversos públicos, especialmente pelo consumidor (AAKER, 1996). A comparação direta das marcas utiliza o julgamento das dissimilaridades entre as dez marcas com base em critério totalmente pessoal, que presumidamente capturaram as associações e distinção das marcas.

Com o propósito de melhorar o conhecimento sobre o posicionamento da marca do *franchising*, foi empregada também a abordagem por composição, ou derivada, baseada em atributos e benefícios das marcas. Os atributos e benefícios das marcas constituem dois componentes importantes da metodologia EPM – Escopo e Posicionamento da Marca, apresentada pela FIG. 3. Como já mencionado, frequentemente as dimensões do mapa espacial podem representar mais de um atributo. Com base neste procedimento, o pesquisador pode utilizar os atributos das marcas para rotular as dimensões. Portanto, o posicionamento de marcas de franquias, com base em atributos e benefícios, foi inicialmente explorado, tendo em vista a sua contribuição para a interpretação posterior das dimensões resultantes nos mapas espaciais gerados pelo método direto (MALHOTRA, 2006).

Entretanto, para aplicar o método composicional (baseado em atributos), é fundamental que os atributos e benefícios relevantes sejam considerados na investigação, tendo em vista que o mapa perceptual obtido é dependente dos atributos e benefícios identificados. Com objetivo de caracterizar os atributos e benefícios relevantes foi previamente realizada uma pesquisa de natureza qualitativa. Foram levantados os atributos e benefícios que influenciam a escolha de uma marca de *fast-food* na praça de alimentação de um *shopping center* por meio de entrevista com o franqueador, o franqueado, o representante da agência de comunicação e os trinta consumidores componentes da amostra. Foi realçado para os pesquisados que os atributos estão relacionados aos elementos da qualidade de uma oferta, enquanto que os benefícios são percebidos como uma solução para as necessidades do consumidor. Para cada atributo/benefício identificado foi atribuída pelo entrevistado uma nota de zero a dez para cada marca apresentada, onde zero significa um baixo valor do atributo/benefício e dez um alto valor para o atributo/benefício. A avaliação das marcas de *fast-food* em relação aos principais atributos e benefícios possibilitou realizar o Escalonamento Multidimensional com abordagem composicional, apresentado na seção 4.1.

O detalhamento, incluindo os questionários, das pesquisas realizadas, com o propósito de estudar o polimorfismo do posicionamento da marca em sistema de franquias, encontra-se disponível no Apêndice B.

Fase 3 – Seleção do processo de EMD.

O procedimento de EMD foi realizado tanto na esfera individual quanto no âmbito agregado, utilizando o processo de EMD – *PROXSCAL (PROXimity SCALing)*. Os dados foram introduzidos no programa *PROXSCAL*, indicando-se as marcas como objetos e os *stakeholders* como fontes. No âmbito individual, os pesos associados às dimensões e as configurações dos mapas espaciais, foram apresentados individualmente, possibilitando comparar o posicionamento da marca do *franchising* nas perspectivas do franqueador, do franqueado, do representante da agência de comunicação e a média dos trinta clientes. A técnica que permite a análise individual é denominada por *INDSCAL (Individual Differences Scaling)* e foi utilizada para obter os mapas perceptuais de cada agente da rede de franquia *Fast* e a média de trinta clientes.

Fase 4 – Decisão relativa ao número de dimensões.

Inicialmente o posicionamento das marcas foi analisado considerando os atributos e benefícios atuando de forma conjunta. Em uma segunda etapa foi aplicado o método direto ou por decomposição.

Para determinar o número de dimensões do mapa espacial considerando os atributos e benefícios atuando de forma conjunta e também pelo emprego do método direto, ou por decomposição, foi utilizado o diagrama *Scree Plot*. O diagrama *Scree Plot* grafa o *Stress* normalizado versus a dimensionalidade. A dimensão correspondente ao “cotovelo” da curva indica o melhor ajuste do mapa aos dados. A partir deste ponto, o aumento no número de dimensões não é compensado por melhorias significativas do ajuste.

Fase 5 – Denominação das dimensões e interpretação das configurações.

Os resultados obtidos na fase 4 da pesquisa contribuíram para facilitar a denominação das dimensões e interpretação das configurações. Os atributos e benefícios associados às marcas foram utilizados para auxiliar na interpretação das dimensões subjetivas dos mapas espaciais.

Ao aplicar o método direto os entrevistados podem ser estimulados a revelar os critérios associados aos seus julgamentos, o que pode contribuir para o melhor entendimento das dimensões. Posteriormente, os mapas espaciais podem também ser apresentados aos agentes do *franchising* solicitando-os a denominar as dimensões. Estes recursos não foram utilizados na presente pesquisa para evitar a introdução de vieses posteriormente difíceis de serem tratados.

Fase 6 – Avaliação da confiabilidade do modelo ajustado.

A qualidade do ajuste dos dados pelo modelo de Escalonamento Multidimensional foi avaliada pelas medidas de *Stress* e pelo coeficiente de congruência “Tucker's Coefficient of Congruence”. O coeficiente de congruência acima de 0,60 é considerado aceitável (MALHOTRA, 2006). A função de *Stress* tem como objetivo avaliar a inadequação das proximidades dos pontos no Mapa Perceptual, comparadas às correspondentes distâncias entre os objetos. A medida de *Stress* guarda similaridade com o coeficiente de correlação. Enquanto este último avalia o ajuste do modelo de regressão, a função *Stress* mede o desajuste do modelo de EMD. O algoritmo do método *PROXSCAL* - *PROXimity SCALing*, procura a configuração de pontos, no espaço p-dimensional, que minimize a função *Normalized Raw Stress* representada pela Equação 1.

$$\sqrt{\frac{\sum \sum (f(x_{ij}) - d_{ij})^2}{\sum \sum d_{ij}^2}}$$

Equação 1 – Função *Normalized Raw Stress*
Fonte: Borg; Groenen (2005)

Onde:

$f(x_{ij})$ corresponde à distância entre os objetos (i,j) representados no espaço p-dimensional
 d_{ij} significa a distância real entre os objetos (i,j)

A função *Normalized Raw Stress* não é usualmente utilizada na literatura para a interpretação da qualidade do ajuste, tendo em vista a ausência de valores de referência. Para a medida de *Stress-I*, Kruskal & Wish (1978) propuseram os critérios apresentados no QUADRO 4 a seguir e que foram utilizados neste trabalho.

QUADRO 4 - Avaliação da qualidade do ajuste pela medida de Stress-I

$Stress-I > 0,20$	Ajuste pobre
$0,20 > Stress-I > 0,10$	Ajuste razoável
$0,10 > Stress-I > 0,05$	Ajuste bom
$0,05 > Stress-I > 0,025$	Ajuste excelente
$Stress-I = 0,0$	Ajuste perfeito

Fonte: Kruskal & Wish (1978, p.32)

Como resultado da análise, a tese apresenta os mapas perceptuais, considerando o posicionamento da marca do *franchising*, em relação às concorrentes, na perspectiva do franqueador, do franqueado, do representante da agência de comunicação e dos clientes. São divulgados também os resultados de testes de hipóteses comparando a perspectiva dos clientes, considerados como uma amostra, com as percepções do franqueador, do franqueado, do representante da agência de comunicação, cujos valores foram tomados separadamente como o valor da hipótese H_0 a ser testada.

A tese teve como propósito analisar a existência de heteromorfismo do posicionamento da marca na rede de *franchising Fast*, mediante a opinião de trinta clientes e a ótica dos diferentes agentes que compõem a rede do *franchising*. Considerando que o franqueado está à frente do negócio e supostamente melhor conhece a realidade local, o método proposto permitiu ainda testar a seguinte hipótese:

“A percepção do posicionamento da marca da rede de *franchising Fast* por parte do franqueado, entre os agentes pesquisados, reflete com maior precisão o posicionamento da referida marca na avaliação do consumidor.”

4. Apresentação e Análise dos Resultados

O método proposto, pela presente pesquisa de tese, para posicionamento de marcas do *franchising*, demandou que fossem levantadas e comparadas as percepções dos *stakeholders* do sistema de franquia. Para o referido levantamento, e posterior comparação das marcas, foi utilizado o método direto ou por decomposição e a abordagem derivada, por composição, denominada, ainda, como enfoque baseado em atributos. Para a presente investigação, os dados foram obtidos e analisados utilizando ambos os processos, possibilitando que a apresentação e análise dos resultados fossem organizadas em duas subdivisões, posicionamento de marcas de franquias com base em atributos e benefícios e posicionamento de marcas do *franchising* pela comparação direta das marcas. A seguir serão apresentados e analisados os resultados obtidos pelos dois métodos. O posicionamento de marcas de franquias, com base em atributos e benefícios, foi inicialmente explorado, tendo em vista a sua contribuição para a interpretação posterior das dimensões resultantes nos mapas espaciais gerados pelo método direto, como proposto por Malhotra (2006). A integração dos dois métodos referidos possibilitou uma abordagem compreensiva para o posicionamento de marcas em sistema de franquias.

4.1 Heteromorfismo do posicionamento de marcas: abordagem composicional

Como descritos nos procedimentos metodológicos, foram inicialmente levantados os atributos e benefícios que influenciam a escolha de uma marca de *fast-food* na praça de alimentação de um *shopping center*. Para isto foi realizada uma pesquisa, de natureza qualitativa, com o franqueador, o franqueado, o representante da agência de comunicação da marca *Fast* e trinta consumidores. O questionário para a entrevista utilizado com este propósito está disponível no Apêndice B, enquanto os resultados completos desta pesquisa estão dispostos no Apêndice C. Foi realçado para com os pesquisados que os atributos estão relacionados aos elementos da qualidade de uma oferta, enquanto que os benefícios são percebidos como uma solução para as necessidades do consumidor. Os principais atributos e benefícios que foram mencionados e que influenciam a escolha de uma marca de *fast-food* na praça de alimentação de um shopping center estão apresentados no QUADRO 5.

QUADRO 5 - Principais atributos e benefícios

Atributos da Marca	Benefícios da Marca
Sabor	Nutrição
Preço	Alimentação Saudável

Fonte: Pesquisa com clientes e agentes da franquia *Fast*

O Apêndice D dispõe como os principais atributos e benefícios foram avaliados para as diferentes marcas, nas perspectivas do franqueado, do franqueador, da agência de comunicação da marca *Fast* e em média de trinta clientes. As escalas, de diferencial semântico, utilizadas para as avaliações dos atributos e benefícios associados às marcas estão explicitadas no QUADRO 6 a seguir.

QUADRO 6 - Escalas para avaliação dos atributos e benefícios das marcas

Escala	Mínimo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Máximo
Sabor	Pouco Saboroso												Muito Saboroso
Preço	Baixo												Alto
Nutrição	Pouco Nutritivo												Muito Nutritivo
Saudável	Pouco Saudável												Muito Saudável

Fonte: Elaborado pelo autor

Para aplicar o método de Escalonamento Multidimensional, as matrizes de dissimilaridades devem ser obtidas para os atributos e benefícios que são analisados em conjunto, considerando as marcas como objetos e os *stakeholders* como fontes. O método EMD – PROXSCAL possui a opção: “Multidimensional Scaling: Data Format”; “Data Format: Create proximities from data”, que permite introduzir os dados de atributos e benefícios dispostos na TAB. 13 do Apêndice D, diretamente no programa. O próprio programa transforma as avaliações dos atributos e benefícios, relativas às marcas de *fast-food*, em uma matriz de distâncias, ou matriz de dissimilaridades, que reflete o quão distintas são as marcas em relação aos atributos ou benefícios sendo considerados. Os dados de atributos e benefícios foram introduzidos no programa PROXSCAL, indicando-se as marcas como objetos e os *stakeholders* como fontes, conforme disposto na TAB. 14 do Apêndice E.

O primeiro passo para se obter os mapas perceptuais, comparando as marcas com base nos atributos e benefícios, consiste em determinar o número de dimensões a serem utilizadas na análise.

Como descrito na seção de metodologia, se por um lado o EMD tem como objetivo desenvolver um mapa espacial ajustado aos dados da pesquisa utilizando o menor número de dimensões possível, por outro lado, quanto maior o número de dimensões, melhor o ajuste do

mapa, representado pela diminuição do índice de *Stress*. O objetivo da análise é encontrar o número de dimensões que concilie estas duas alternativas.

Para auxiliar na determinação do número de dimensões, Malhotra (2006) propõe simular mapas perceptuais em diversas dimensões. A interpretação das configurações ou mapas obtidos pode proporcionar evidências sobre o número ótimo de dimensões. Entretanto, segundo o autor, os conhecimentos sobre a teoria ou pesquisas prévias têm papel fundamental para determinação do número de dimensões.

Na investigação em curso, o número de dimensões do mapa espacial foi deduzido, tanto para o método dos atributos e benefícios, quanto pela adoção do método direto, pela análise do diagrama *Scree Plot*. O diagrama *Scree Plot* representa o *Stress* normalizado em função da dimensionalidade. A dimensão correspondente ao “cotovelo” da curva, ou “virada brusca” no gráfico de *Stress* versus dimensão utilizada, indica o melhor ajuste do mapa aos dados. A partir deste ponto, o aumento no número de dimensões não é compensado por melhorias significativas do ajuste.

Entretanto, o número de dimensões que deve ser utilizada na solução final dependerá da interpretação da solução encontrada e dos valores obtidos do *Stress*. Mapas perceptuais bidimensionais e tridimensionais são mais empregados pela facilidade de visualização das soluções, desde que o *Stress* normalizado esteja relativamente próximo da solução ótima. Deve ser ressaltado que o número de dez marcas, consideradas na presente pesquisa permitiu a obtenção de mapas espaciais uni ou bidimensionais, tendo em vista a recomendação de Hair et al. (2005) de que o número de marcas seja pelo menos quatro vezes maior do que o número de dimensões esperadas. Esta limitação da pesquisa foi confrontada com o critério do “cotovelo” para verificação do quão próximo do mapa bidimensional está a solução considerada ótima pelo diagrama “*Scree Plot*”.

A FIG. 6 apresenta o diagrama *Scree Plot* obtido para as avaliações dos atributos e benefícios pesquisados para as dez marcas em estudo e apresentados na TAB. 14 do Apêndice E. A rotina que foi utilizada para obtenção do diagrama *Scree Plot*, mediante o SPSS-20, encontra-se detalhadamente no Apêndice F. Conforme disposto no diagrama da FIG. 6, o mapa perceptual bidimensional, utilizado nesta pesquisa, atende ao critério de otimização prescrito pelo critério do cotovelo no diagrama *Scree Plot* e a solução em duas dimensões pode ser justificada.

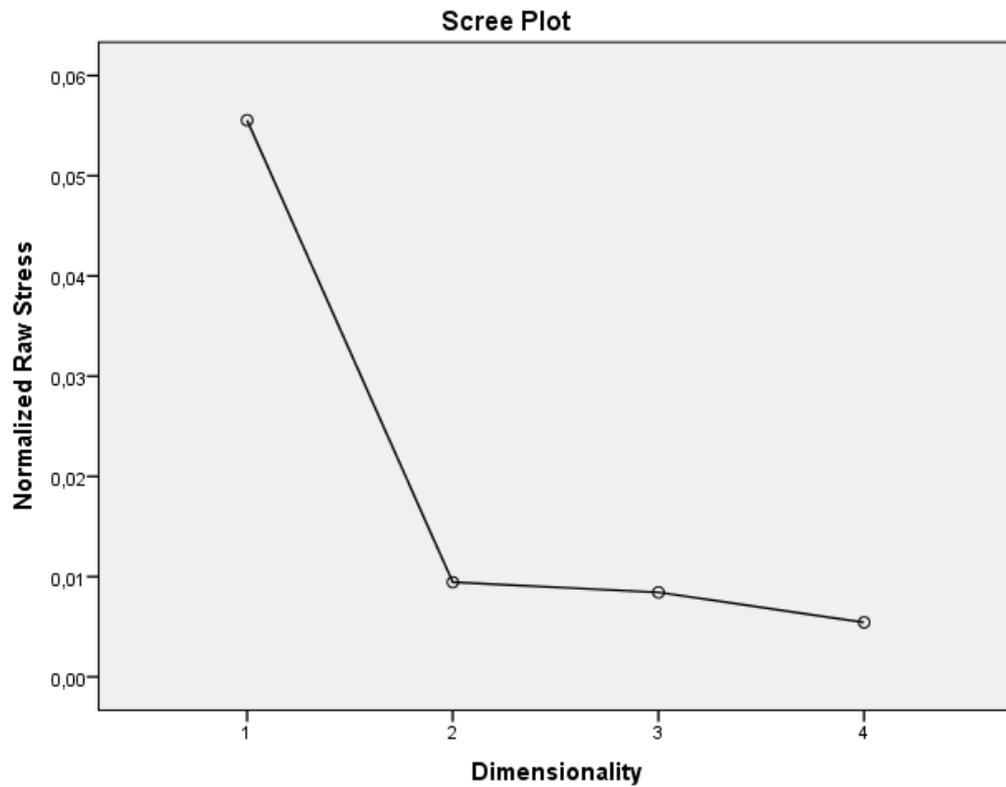


FIGURA 6 - *Scree Plot*: método composicional
 Fonte: Dados da pesquisa de atributos e benefícios associados às marcas

A FIG. 7 apresenta o mapa espacial comum aos agentes do *franchising* em duas principais dimensões. A rotina para obtenção do mapa espacial por meio do SPSS-20 está disposta no Apêndice G. Observando a configuração do mapa espacial podemos notar a presença de *clusters* e suas respectivas localizações no diagrama. O primeiro cluster situado na parte inferior e à direita do gráfico é composto pelas marcas Subway, Bobs, Expresso_pizza e Mc_Donalds. Ainda na parte inferior, mas à direita do mapa, está localizada a marca Marietta. No extremo superior do diagrama encontra-se relativamente isolada a marca Alidarábia. Na parte central do diagrama encontram-se aglomeradas as marcas Gendai, Pequim_2000 e Fast. A marca Assacabrasa está localizada entre este último conglomerado e a marca Alidarábia.

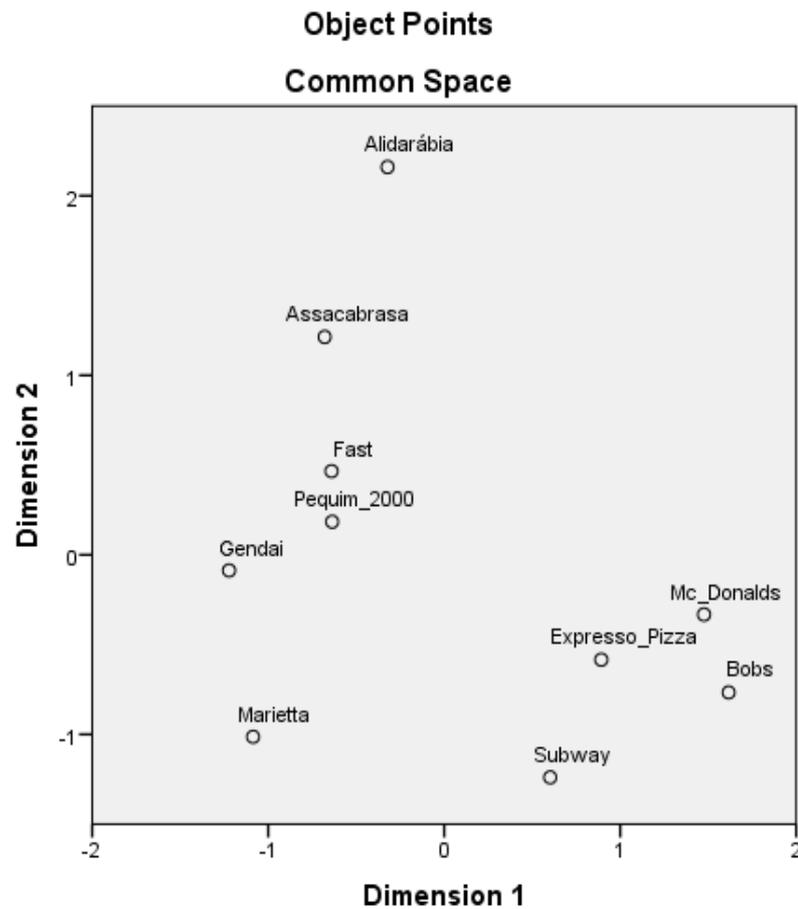


FIGURA 7 - Mapa espacial comum: método composicional
Fonte: Dados da pesquisa de atributos e benefícios associados às marcas

A configuração do mapa perceptual contribuiu para lançar luzes na denominação das dimensões e interpretação da configuração apresentada pelas marcas no mapa espacial.

As marcas avaliadas como ofertantes de maiores benefícios de nutrição saudável estão situadas à esquerda do diagrama, enquanto as que receberam piores avaliações neste quesito, estão concentradas à direita do mapa. Portanto a Dimensão 1 pode ser denominada como “Nutrição Saudável”.

Por outro lado, as marcas que receberam maiores avaliações nos atributos sabor e preço, estão localizadas na parte superior do gráfico, enquanto as que receberam menores avaliações nestes fatores ficaram distribuídas na parte inferior do mapa. As marcas que receberam avaliações intermediárias nos referidos atributos ficaram concentradas na parte central do diagrama. Esta disposição das marcas possibilita a dedução de que a Dimensão 2 pode ser denominada como “Valor do Sabor”.

As deduções supramencionadas levam às seguintes interpretações da configuração das marcas no mapa perceptual:

As marcas Bobs, Expresso_pizza, Mc_Donalds e Subway foram associadas a posições inferiores no vetor “Nutrição Saudável” e também na dimensão “Valor do Sabor”. Portanto podem ser encontradas no quadrante inferior à direita do mapa.

A marca Marietta foi posicionada com alto valor no construto “Nutrição Saudável” e na escala inferior da dimensão “Valor do Sabor” e encontra-se isolada no quadrante inferior esquerdo do gráfico.

As marcas Gendai, *Fast* e Pequim_2000 ocupam posição mediana em ambas as dimensões, estando situadas na parte central do mapa espacial.

As marcas Alidarábia e Assacabrasa foram percebidas como portadoras de elevado “Valor do Sabor” sem a correspondente “Nutrição Saudável” e estão situadas no quadrante superior e mais à esquerda do diagrama.

A TAB. 1 e a FIG. 8 apresentam as ponderações, para cada dimensão, “Nutrição Saudável” e “Valor do Sabor”, que foram atribuídas pelos agentes do *franchising* em suas avaliações das marcas.

TABELA 1 - Ponderações das dimensões: método composicional

Fonte	Dimensão	
	Nutrição Saudável	Valor do Sabor
Franqueado	0,532	0,402
Franqueador	0,576	0,336
Agência	0,575	0,341
Clientes	0,547	0,385

Fonte: Dados da pesquisa de atributos e benefícios associados às marcas

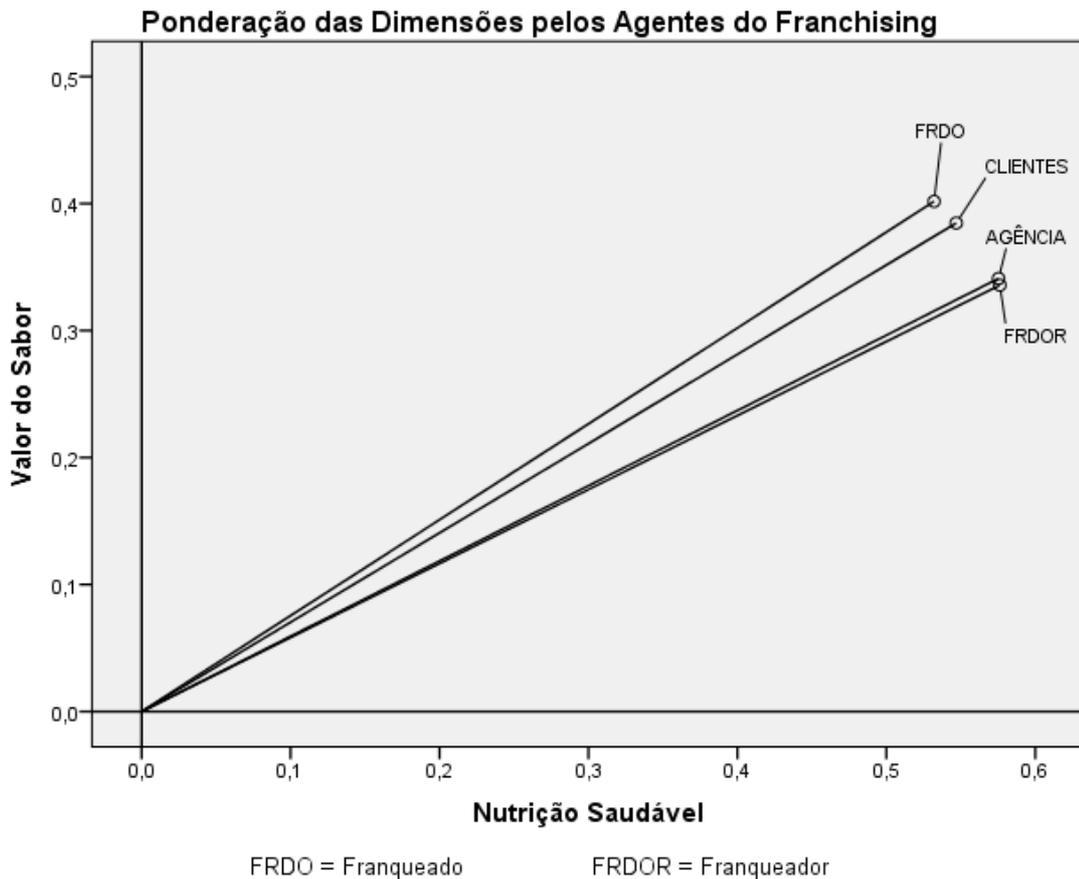


FIGURA 8 - Ponderações das dimensões: método composicional
 Fonte: Dados da pesquisa de atributos e benefícios associados às marcas

Pode ser observado, pela distribuição dos pontos na FIG. 8 e pelos dados da TAB. 1, que todos os agentes atribuíram maior peso à dimensão “Nutrição Saudável”, sendo que o franqueador e a agência de comunicação, em relação ao franqueado e clientes, conferiram maiores pesos a esta dimensão, em suas avaliações das marcas. Por outro lado, comparados com o franqueador e a agência de comunicação, o franqueado e os clientes ponderaram com maior intensidade a dimensão “Valor do Sabor”. Vale observar também a proximidade dos quatro agentes, o franqueador próximo da agência de comunicação e o franqueado mais associado ao cliente, sendo que a agência de comunicação ocupa, no diagrama, uma posição intermediária entre o franqueador e o franqueado. As diferentes óticas sobre as posições das marcas indicam a presença de heteromorfismo do posicionamento das marcas que será comprovada por meio de testes de hipóteses que estão apresentados nas tabelas 13, 14 e 15.

A proximidade, encontrada nesta pesquisa, do franqueador com a agência de comunicação, pode ser explicada pelo fato de que o primeiro é o detentor da propriedade da

marca e possui a responsabilidade sobre ela, contando com a agência de comunicação para desenvolvê-la (LAFONTAINE, 1992; BLAIR; LAFONTAINE, 2005). O franqueado, que normalmente é o proprietário do negócio, usualmente um ponto de venda, tem o interesse em explorar a marca, em geral está em contato mais estreito com o cliente e tem melhor conhecimento do mercado local (FOSTER, 1995; SANTOS, 1997).

Para a avaliação da confiabilidade do modelo ajustado foram utilizados a medida de *Stress* e “Tucker's Coefficient of Congruence”. O coeficiente de congruência de Tucker acima de 0,60 é considerado aceitável (MALHOTRA, 2006). A função de *Stress* foi desenvolvida para avaliar a inadequação das proximidades dos pontos no mapa espacial quando comparadas às correspondentes distâncias entre os objetos. Existe similaridade entre a medida de *Stress* e o coeficiente de correlação, este é usado para avaliar o ajuste do modelo de regressão enquanto a função *Stress* mede o desajuste do modelo de EMD. Como descrito por Borg; Groenen (2005), o algoritmo PROXSCAL, procura a configuração de pontos, no espaço p-dimensional, que minimize a função Normalized Raw *Stress* representada pela equação 1.

Entretanto, ausência de valores de referência tem limitado a aplicação da função *Normalized Raw Stress* para a interpretação da qualidade do ajuste do modelo EMD. Neste sentido, a medida de *Stress-I*, proposta por Kruskal & Wish (1978) tem sido amplamente utilizada e estabelece os critérios apresentados no QUADRO 4 da seção anterior.

A TAB. 2 apresenta as medidas de ajuste do modelo utilizado na presente investigação.

TABELA 2 - Medidas de ajuste do modelo: método composicional

<i>Normalized Raw Stress</i>	0,00908
<i>Stress-I</i>	0,09528
<i>Stress-II</i>	0,21871
<i>S-Stress</i>	0,02195
<i>Dispersion Accounted For (D.A.F.)</i>	0,99092
<i>Tucker's Coefficient of Congruence</i>	0,99545

Fonte: Dados da pesquisa de atributos e benefícios associados às marcas

As medidas associadas ao *Stress-I* igual a 0,09528 e ao coeficiente de congruência de Tucker igual a 0,99545, apresentadas na TAB. 2, quando comparados aos critérios estabelecidos no QUADRO 4, mostram uma boa adequação dos dados ao modelo EMD, atestando a sua confiabilidade.

As figuras 9, 10, 11 e 12 apresentam os mapas perceptuais individuais para cada agente do *franchising*. Para os mapas espaciais individuais as dimensões podem assumir conotações distintas, assim como as escalas, das coordenadas cartesianas, sentidos diferentes, dependendo da forma como o mapa é gerado. Essas variações, todavia, não interferem na análise a seguir, cujo propósito é comparar a posição relativa da marca *Fast* em relação às rivais. Podem ser observadas diferenças de percepções no que concerne o posicionamento das marcas das franquias e em especial a posição ocupada pela marca *Fast*. Por meio dos mapas individuais, pode ser identificado o heteromorfismo do posicionamento das marcas, de acordo com a ótica de cada agente do *franchising*, assim como dos clientes. As diferenças de percepções ficaram evidentes nos testes de hipóteses que foram realizados e cujos resultados podem ser observados nas tabelas 3, 4 e 5.

De acordo com o mapa perceptual do franqueado apresentado na FIG. 9, a marca *Fast* está posicionada entre as marcas Pequim_2000 e Assacabresa, situando-se mais próxima da primeira. Enquanto que, conforme o mapa espacial do franqueador, FIG. 10, a marca *Fast* se distancia da marca Assacabresa – ficando próxima da marca Pequim_2000.

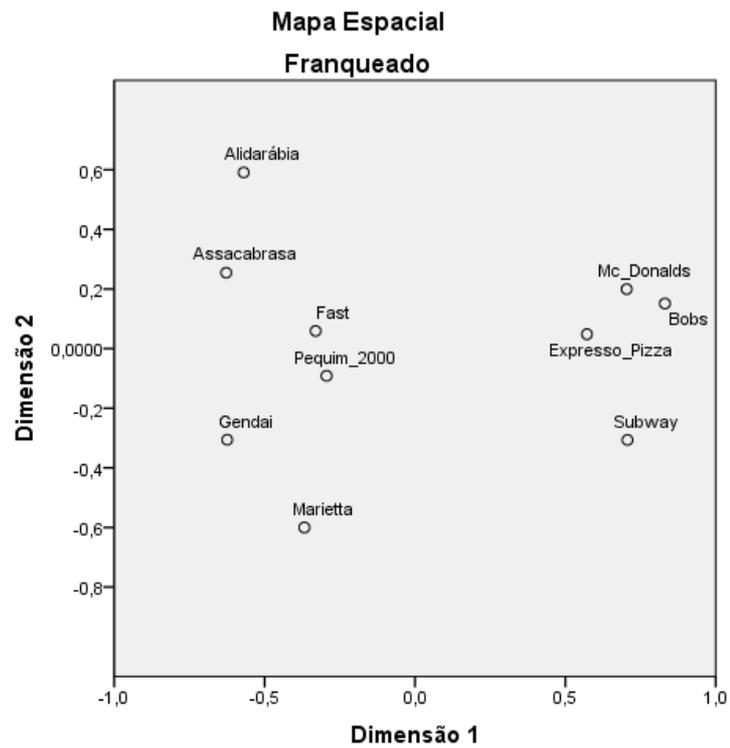


FIGURA 9 - Mapa perceptual do franqueado: método composicional
Fonte: Dados da pesquisa de atributos e benefícios associados às marcas

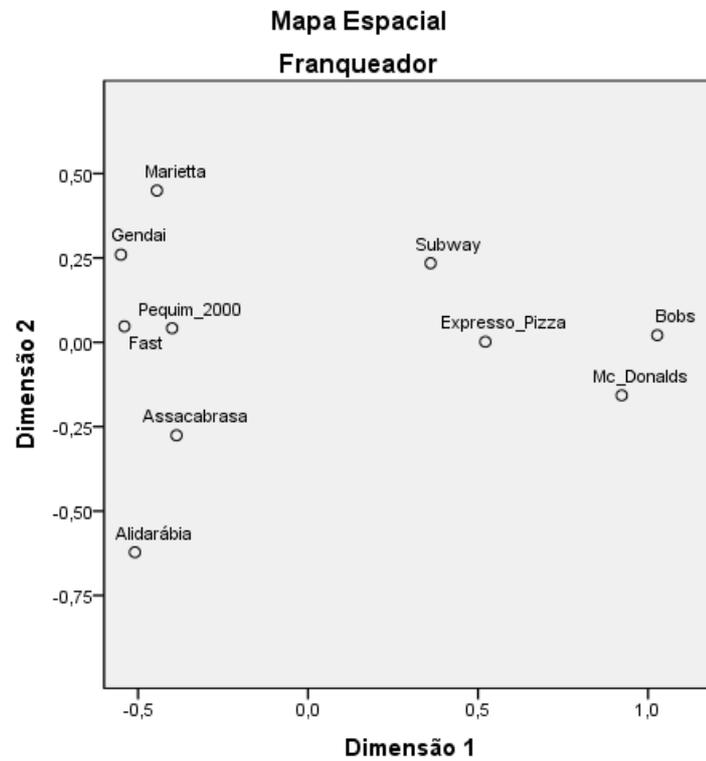


FIGURA 10 - Mapa perceptual do franqueador: método composicional
Fonte: Dados da pesquisa de atributos e benefícios associados às marcas

Por outro lado, o mapa perceptual da agência de comunicação, FIG. 11, apresenta a marca *Fast*, entre as marcas Pequim-2000 e Gendai. Enquanto que sob a ótica dos clientes, FIG. 12, a marca *Fast* fica posicionada entre as marcas Pequim_2000 e Assacabrasa, apresentando semelhança com a percepção do franqueado.

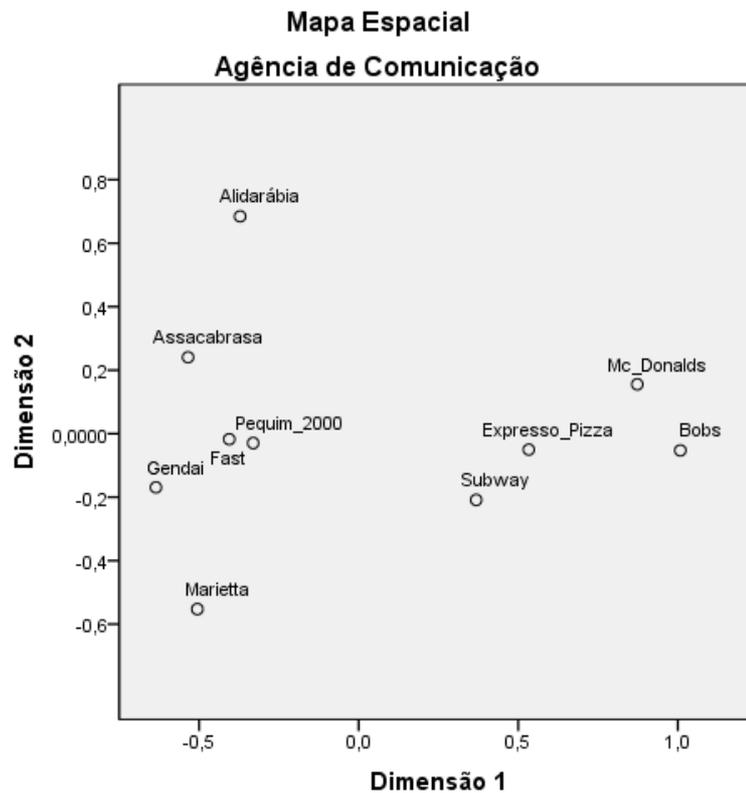


FIGURA 11 - Mapa perceptual da agência: método composicional
Fonte: Dados da pesquisa de atributos e benefícios associados às marcas

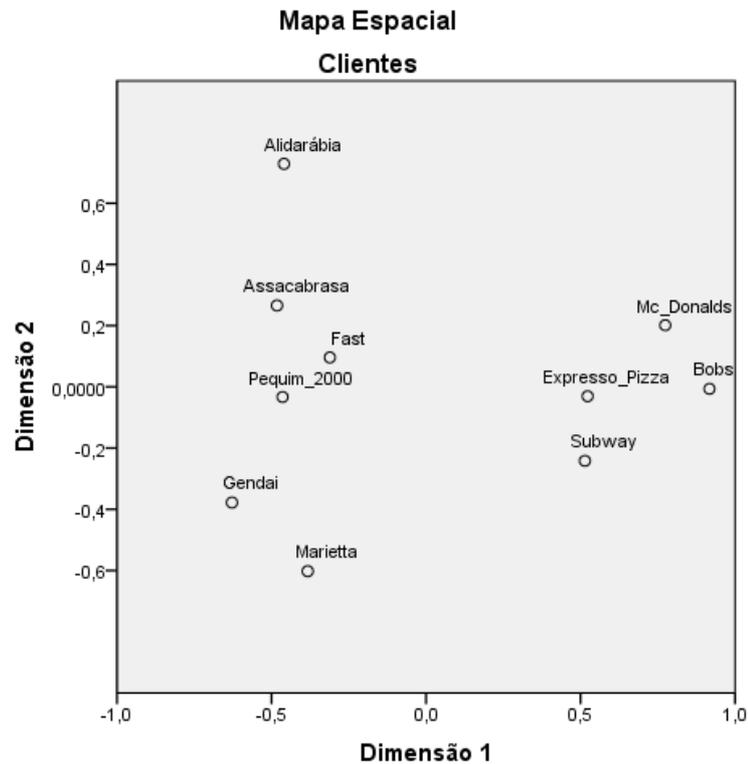


FIGURA 12 - Mapa perceptual dos clientes: método composicional
Fonte: Dados da pesquisa de atributos e benefícios associados às marcas

Com objetivo de testar a hipótese de que “a percepção do posicionamento da marca por parte do franqueado, entre os agentes pesquisados, reflete com maior precisão o posicionamento da marca na avaliação do consumidor”, foi realizado o Teste T, para uma amostra, considerando como a hipótese nula H_0 , os valores estabelecidos respectivamente pelo franqueado, pelo franqueador e pelo representante da agência de comunicação. A estatística t do teste pode ser calculada pela seguinte expressão:

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} \sim t_{n-1}$$

Equação 2 – Teste t
Fonte: Malhotra, 2006

Onde:

t = estatística do teste t de Student

t_{n-1} = distribuição t de Student com $n-1$ graus de liberdade

\bar{x} = média da amostra

s = desvio padrão da amostra

n = tamanho da amostra

μ = valor estabelecido pelo agente do *franchising*, considerado a hipótese H_0

A significância do teste pode ser obtida utilizando a distribuição de probabilidades acumulada de Student, a partir do seguinte procedimento $\text{Sig.} = (1 - \text{DIST.T}(t; 29; \text{acumulado})) \times 2$ (MALHOTRA, 2006).

Quando $\text{Sig.} < 5\%$ deve-se rejeitar a hipótese H_0 de que não há diferença significativa entre a avaliação média dos trinta clientes e o valor estabelecido pelo agente do *franchising*. Para que a hipótese H_1 , estabelecida nesta investigação, seja comprovada, é necessário que a hipótese H_0 não seja rejeitada em maior número de testes, quando esta refletir a percepção do franqueado do que quando são consideradas as percepções do franqueador e da agência.

Os resultados dos testes estão dispostos nas tabelas 3, 4 e 5.

TABELA 3 - Teste dos valores dos atributos percebidos pelo franqueado

Número	Marca	Atributo Sabor Sig.	Resultado do Teste para Sabor	Atributo Preço Sig.	Resultado do Teste para Preço	Atributo Nutrição Sig.	Resultado do Teste para Nutrição	Atributo Saudável Sig.	Resultado do Teste para Saudável
1	Bobs	0,001	Rejeitar Ho	0,001	Rejeitar Ho	0,002	Rejeitar Ho	0,148	Não rejeitar Ho
2	Expresso_pizza	0,420	Não rejeitar Ho	0,420	Não rejeitar Ho	0,463	Não rejeitar Ho	0,281	Não rejeitar Ho
3	Assacabrasa	0,536	Não rejeitar Ho	0,536	Não rejeitar Ho	0,343	Não rejeitar Ho	0,330	Não rejeitar Ho
4	Gendai	0,392	Não rejeitar Ho	0,392	Não rejeitar Ho	0,134	Não rejeitar Ho	0,265	Não rejeitar Ho
5	Mc_Donalds	0,722	Não rejeitar Ho	0,722	Não rejeitar Ho	0,001	Rejeitar Ho	0,541	Não rejeitar Ho
6	Fast	0,817	Não rejeitar Ho	0,817	Não rejeitar Ho	0,649	Não rejeitar Ho	0,370	Não rejeitar Ho
7	Subway	0,073	Não rejeitar Ho	0,073	Não rejeitar Ho	0,001	Rejeitar Ho	0,838	Não rejeitar Ho
8	Marietta	0,670	Não rejeitar Ho	0,670	Não rejeitar Ho	0,448	Não rejeitar Ho	0,340	Não rejeitar Ho
9	Alidarábia	0,013	Rejeitar Ho	0,013	Rejeitar Ho	0,634	Não rejeitar Ho	0,000	Rejeitar Ho
10	Pequim_2000	0,516	Não rejeitar Ho	0,516	Não rejeitar Ho	0,193	Não rejeitar Ho	0,272	Não rejeitar Ho
Total de não rejeições de Ho			8		8		7		9

Fonte: Dados da pesquisa de atributos e benefícios associados às marcas

De acordo com os resultados da TAB. 3, a percepção do posicionamento das marcas por parte do franqueado, reflete o posicionamento das marcas na avaliação do consumidor, em 32, ou seja, 80% do total de 40 marcas e atributos-benefícios analisados. Considerando a linha 6 da TAB. 3, que apresenta os testes relativos à marca *Fast*, pode-se observar um índice de 100% de não rejeição da hipótese Ho formulada pelo franqueado.

TABELA 4 - Teste dos valores dos atributos percebidos pelo franqueador

Número	Marca	Atributo Sabor Sig.	Resultado do Teste para Sabor	Atributo Preço Sig.	Resultado do Teste para Preço	Atributo Nutrição Sig.	Resultado do Teste para Nutrição	Atributo Saudável Sig.	Resultado do Teste para Saudável
1	Bobs	0,000	Rejeitar Ho	0,444	Não rejeitar Ho	0,000	Rejeitar Ho	0,000	Rejeitar Ho
2	Expresso_pizza	0,517	Não rejeitar Ho	0,420	Não rejeitar Ho	0,000	Rejeitar Ho	0,281	Não rejeitar Ho
3	Assacabrasa	0,001	Rejeitar Ho	0,536	Não rejeitar Ho	0,032	Rejeitar Ho	0,057	Não rejeitar Ho
4	Gendai	0,628	Não rejeitar Ho	0,024	Rejeitar Ho	0,134	Não rejeitar Ho	0,265	Não rejeitar Ho
5	Mc_Donalds	0,000	Rejeitar Ho	0,000	Rejeitar Ho	0,000	Rejeitar Ho	0,000	Rejeitar Ho
6	Fast	0,030	Rejeitar Ho	0,044	Rejeitar Ho	0,649	Não rejeitar Ho	0,000	Rejeitar Ho
7	Subway	0,167	Não rejeitar Ho	0,073	Não rejeitar Ho	0,748	Não rejeitar Ho	0,838	Não rejeitar Ho
8	Marietta	0,758	Não rejeitar Ho	0,670	Não rejeitar Ho	0,448	Não rejeitar Ho	0,340	Não rejeitar Ho
9	Alidarábia	0,062	Não rejeitar Ho	0,002	Rejeitar Ho	0,002	Rejeitar Ho	0,861	Não rejeitar Ho
10	Pequim_2000	0,060	Não rejeitar Ho	0,516	Não rejeitar Ho	0,193	Não rejeitar Ho	0,272	Não rejeitar Ho
Total de não rejeições de Ho			6		6		5		7

Fonte: Dados da pesquisa de atributos e benefícios associados às marcas

De acordo com os resultados da TAB. 4, a percepção do posicionamento das marcas por parte do franqueador, reflete o posicionamento das marcas na avaliação do consumidor, em 24, ou seja, 60% do total de 40 marcas e atributos-benefícios analisados. Destacando a linha 6 da TAB. 4, que mostra os testes relativos à marca *Fast*, pode-se observar um índice de 25% de não rejeição da hipótese Ho formulada pelo franqueador.

TABELA 5 - Teste dos valores dos atributos percebidos pela agência

Número	Marca	Atributo Sabor Sig.	Resultado do Teste para Sabor	Atributo Preço Sig.	Resultado do Teste para Preço	Atributo Nutrição Sig.	Resultado do Teste para Nutrição	Atributo Saudável Sig.	Resultado do Teste para Saudável
1	Bobs	0,000	Rejeitar Ho	0,444	Não rejeitar Ho	0,006	Rejeitar Ho	0,000	Rejeitar Ho
2	Expresso_pizza	0,517	Não rejeitar Ho	0,420	Não rejeitar Ho	0,050	Não rejeitar Ho	0,281	Não rejeitar Ho
3	Assacabrasa	0,541	Não rejeitar Ho	0,536	Não rejeitar Ho	0,343	Não rejeitar Ho	0,330	Não rejeitar Ho
4	Gendai	0,628	Não rejeitar Ho	0,392	Não rejeitar Ho	0,134	Não rejeitar Ho	0,265	Não rejeitar Ho
5	Mc_Donalds	0,000	Rejeitar Ho	0,000	Rejeitar Ho	0,000	Rejeitar Ho	0,000	Rejeitar Ho
6	Fast	0,707	Não rejeitar Ho	0,044	Rejeitar Ho	0,029	Rejeitar Ho	0,000	Rejeitar Ho
7	Subway	0,167	Não rejeitar Ho	0,022	Rejeitar Ho	0,748	Não rejeitar Ho	0,838	Não rejeitar Ho
8	Marietta	0,052	Não rejeitar Ho	0,670	Não rejeitar Ho	0,002	Rejeitar Ho	0,340	Não rejeitar Ho
9	Alidarábia	0,000	Rejeitar Ho	0,013	Rejeitar Ho	0,634	Não rejeitar Ho	0,861	Não rejeitar Ho
10	Pequim_2000	0,060	Não rejeitar Ho	0,516	Não rejeitar Ho	0,193	Não rejeitar Ho	0,272	Não rejeitar Ho
Total de não rejeições de Ho			7		6		6		7

Fonte: Dados da pesquisa de atributos e benefícios associados às marcas

De acordo com os resultados da TAB. 5, a percepção do posicionamento das marcas por parte da agência de comunicação, reflete o posicionamento das marcas na avaliação do consumidor em 26, ou seja, 65% do total de 40 marcas e atributos-benefícios avaliados. Analisando a linha 6 da TAB. 5, que expõe os testes relativos à marca *Fast*, pode-se observar um índice de 25% de confirmação da hipótese Ho formulada pela agência de comunicação.

Considerando os resultados das tabelas 3, 4 e 5, o posicionamento das marcas por parte do franqueado refletiu o posicionamento das marcas na avaliação do consumidor, em 80% do total de marcas e atributos-benefícios analisados, enquanto para o franqueador e a agência esta estatística foi de 60% e 65% respectivamente.

Ainda mais relevante é a constatação dos acertos em relação ao posicionamento da marca *Fast*. De acordo com a linha 6 das tabelas 3, 4 e 5, o posicionamento da marca *Fast* por parte do franqueado refletiu o posicionamento da referida marca na ótica do consumidor, em 100% do total de atributos-benefícios analisados, enquanto para o franqueador e a agência esta estatística foi de apenas 25%.

As constatações acima levam a demonstração da existência de heteromorfismo no posicionamento das marcas e a comprovação da hipótese de que “a percepção do posicionamento da marca *Fast* por parte do franqueado, entre os agentes pesquisados, reflete com maior precisão o posicionamento da referida marca na avaliação do consumidor”.

4.2 Heteromorfismo do posicionamento de marcas: abordagem decomposicional

Para a aplicação do método direto, ou por decomposição, foi solicitado ao franqueador, franqueado, representante da agência de comunicação da marca *Fast* e a trinta clientes, que fizessem a comparação de 10 marcas de lojas *fast food*, presentes na praça de alimentação do *Shopping Center M*. A marca da rede de franquia, selecionada para o presente estudo de posicionamento, está entre as 10 marcas supramencionadas e possui a logomarca fictícia de *Fast*. O Apêndice H apresenta as matrizes de dissimilaridades na percepção dos agentes do *franchising* e dos clientes pesquisados e obtidas pelo método de comparação direta das marcas.

As matrizes de dissimilaridades dispostas no Apêndice H foram inicialmente integradas no formato de matriz múltipla, onde as marcas constituem os estímulos ou objetos e os agentes do *franchising* considerados como fontes, como disposto no Apêndice I. Em seguida a matriz múltipla foi processada pelo processo de EMD – Proxscal (*PROXimity SCALing*), com objetivo inicial de determinar o número de dimensões para a análise e posteriormente para obtenção do mapa espacial.

O número ótimo de dimensões corresponde ao valor obtido pelo critério do “cotovelo”, que significa o ponto em que ocorre o “cotovelo” ou “virada brusca” no gráfico de *Stress* versus dimensão utilizada na obtenção do mapa espacial. A dimensão correspondente ao “cotovelo” da curva indica o melhor ajuste do mapa aos dados. A partir deste ponto, o aumento no número de dimensões não é compensado por melhorias significativas do ajuste.

Deve ser novamente enfatizado que o número de dez marcas, consideradas na presente pesquisa permitiu a obtenção de mapas espaciais uni ou bidimensionais, tendo em vista a recomendação de Hair et al. (2005) de que o número de marcas seja pelo menos quatro vezes maior do que o número de dimensões esperadas. Esta limitação da pesquisa foi confrontada com o critério do “cotovelo” para verificação do quão próximo do mapa bidimensional está a solução considerada ótima pelo diagrama *Scree Plot*.

A FIG. 13 apresenta o diagrama *Scree Plot* obtido pelas comparações diretas das dez marcas em estudo. A rotina que foi utilizada para obtenção do diagrama *Scree Plot*, utilizando o SPSS-20, encontra-se descrita no Apêndice J. Conforme disposto, no diagrama da FIG. 13, a dimensão ótima no mapa perceptual pode ser considerada igual a 3. Nesse ponto pode ser observado o “cotovelo” da curva, ou “virada brusca” no gráfico de *Stress* versus dimensão utilizada na obtenção do mapa espacial. Entretanto, existe pouca perda, em termos de ajuste do modelo, quando são adotadas duas em vez de três dimensões. As medidas de ajuste do modelo em duas e três dimensões podem ser observadas na FIG. 13 e na TAB. 6. De acordo com o critério de Kruskal & Wish (1978, p.32), apresentado no QUADRO 4, ambos os ajustes, em 3 e 2 dimensões, podem ser considerados razoáveis. Portanto, o espaço bidimensional, utilizado nesta pesquisa, pode ser avaliado como próximo do critério de otimização, prescrito pelo critério do cotovelo no diagrama *Scree Plot*, e a solução em duas dimensões pode ser justificada.

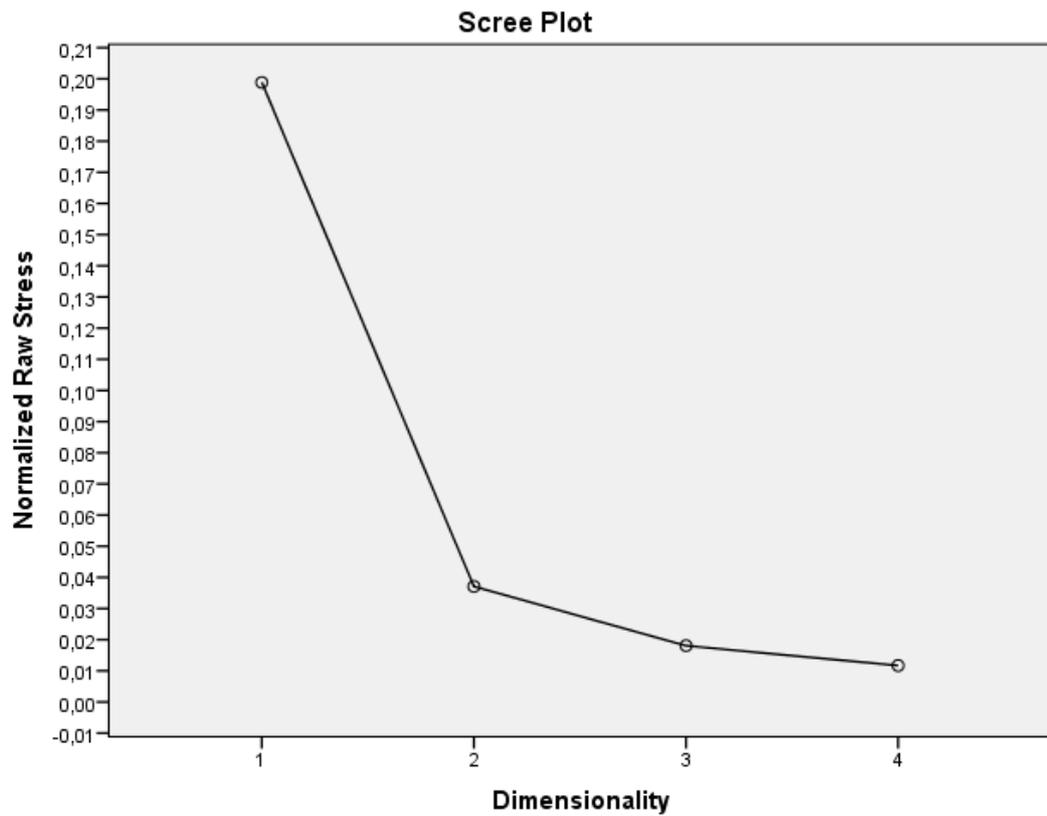


FIGURA 13 - Scree Plot: método decomposicional
 Fonte: Dados da pesquisa de comparação direta das marcas

TABELA 6 - Medidas de ajuste de modelos: método decomposicional

<i>Stress and Fit Measures</i>	Duas dimensões	Três dimensões
<i>Normalized Raw Stress</i>	0,03679	0,01751
<i>Stress-I</i>	0,19181	0,13231
<i>Stress-II</i>	0,50679	0,45323
<i>S-Stress</i>	0,09091	0,05393
<i>Dispersion Accounted For (D.A.F.)</i>	0,96321	0,98249
<i>Tucker's Coefficient of Congruence</i>	0,98143	0,99121

Fonte: Dados da pesquisa de comparação direta das marcas

A FIG. 14 exibe o mapa espacial comum aos agentes do *franchising* em duas principais dimensões, utilizando a abordagem decomposicional. A rotina para obtenção do mapa espacial da FIG. 14, por meio do SPSS-20, está apresentada no Apêndice K. O mapa espacial da FIG. 14 exibe discrepâncias em relação ao mapa espacial da FIG. 7, obtido pelo

método composicional, porém os dois mapas apresentam semelhanças em termos de configuração geral das marcas. Portanto, como prescrito nos procedimentos metodológicos, o método EMD, com base em atributos e benefícios, mostrou-se útil para a denominação das dimensões obtidas pelo método EMD, com base em comparações diretas das marcas. Na presente investigação foram mantidas as denominações, elaboradas na seção anterior, utilizando a abordagem composicional, para as dimensões do mapa espacial apresentado na FIG. 14, com base no método decomposicional. A dimensão 1 foi designada como “Nutrição Saudável” enquanto a dimensão 2 recebeu a qualificação de “Valor do Sabor”.

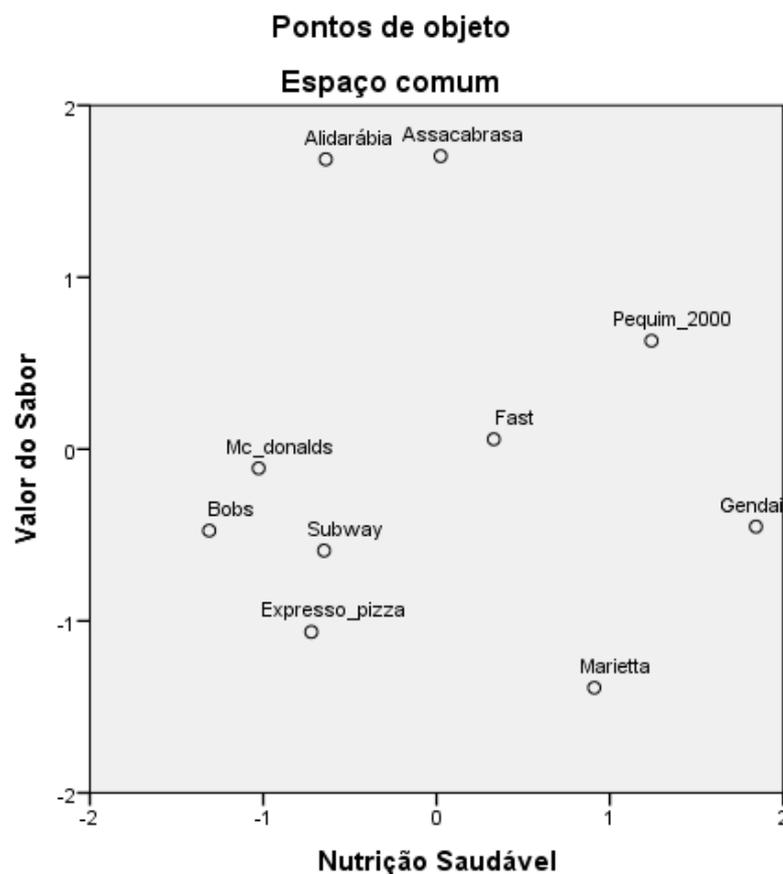


FIGURA 14 - Mapa espacial comum: método decomposicional
Fonte: Dados da pesquisa de comparação direta das marcas

Comparando a configuração das marcas no mapa perceptual da FIG. 7 com a configuração da FIG. 14, podem ser apontadas as seguintes semelhanças e diferenças na posição das marcas de franquias:

- O conglomerado formado por Subway, Bobs, Expresso_pizza e Mc_Donalds, continua em destaque, apresentando todavia mudanças de posições relativas entre as marcas dentro do grupo. Este cluster pode ser caracterizado por baixos índices de “Nutrição Saudável” e de “Valor do Sabor”.
- As marcas Marietta e Gendai, estão posicionadas com elevados índices na dimensão de “Nutrição Saudável” nos mapas da FIG. 7 e da FIG. 14.
- A marca Pequim_2000, próxima da marca *Fast* no mapa da FIG. 7, passa a ocupar uma posição mais elevada na dimensão “Nutrição Saudável” no mapa espacial da FIG. 14. Considerando esta dimensão, a marca Pequim_2000 se distancia da marca *Fast*, aproximando-se das marcas Gendai e Marietta.
- As marcas Alidarábia e Assacabrasa se distinguem pelo elevado índice de “Valor do Sabor” e com menores avaliações na dimensão de “Nutrição Saudável”. Na FIG. 14 a marca Assacabrasa tem uma melhor avaliação na dimensão “Valor do Sabor” e se equipara à marca Assacabrasa nessa dimensão.
- Na configuração da FIG. 14, a marca *Fast* está destacada, com valores medianos em ambas as dimensões “Nutrição Saudável” e “Valor do Sabor”.

A TAB. 7 e a FIG. 15 apresentam as ponderações, para cada dimensão, “Nutrição Saudável” e “Valor do Sabor”, que foram atribuídas pelos agentes do *franchising* ao compararem de forma direta as semelhanças entre as marcas.

TABELA 7 - Ponderações das dimensões: método decomposicional

Fonte	Dimensão	
	Nutrição Saudável	Valor do Sabor
Franqueado	0,478	0,454
Franqueador	0,503	0,426
Agência	0,487	0,446
Clientes	0,486	0,440

Fonte: Dados da pesquisa de comparação direta das marcas

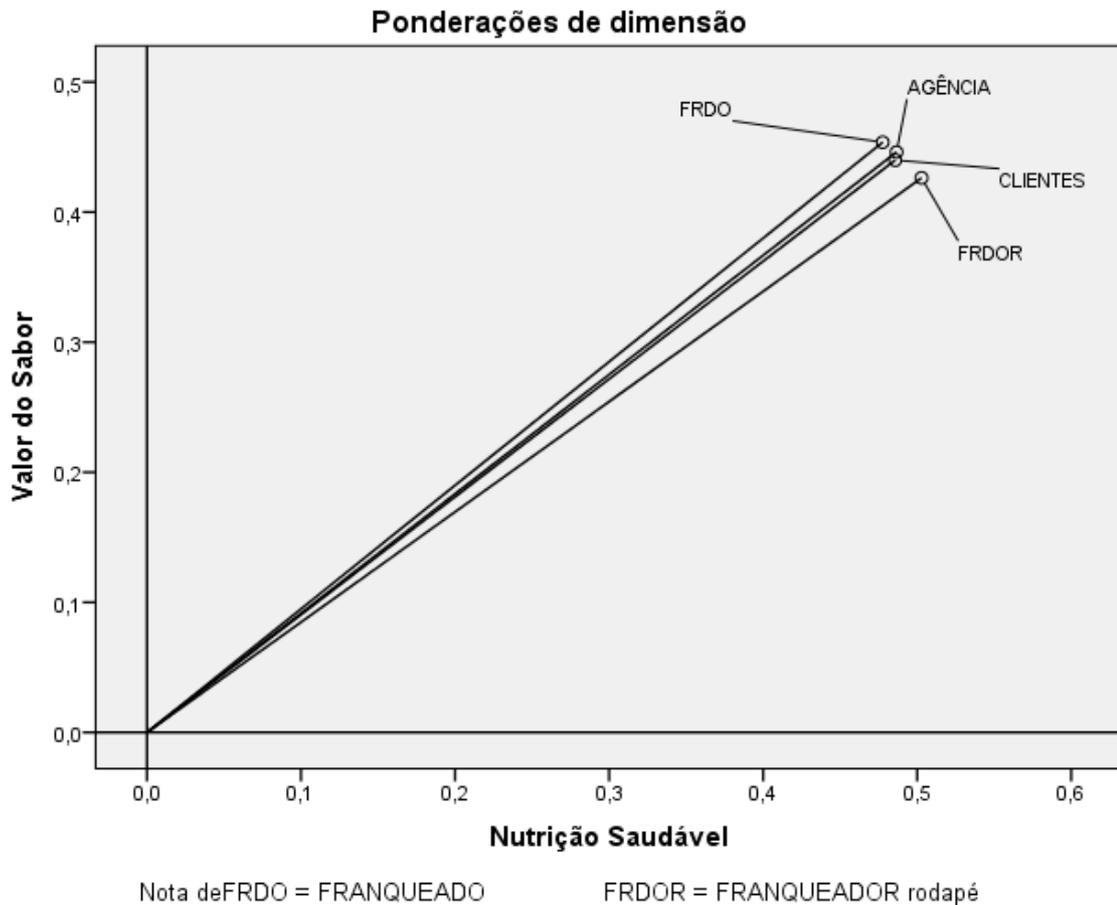


FIGURA 15 - Ponderações das dimensões: método decomposicional
 Fonte: Dados da pesquisa de comparação direta das marcas

A distribuição dos pontos na FIG. 15 e os dados da TAB. 7 mostram que todos os agentes atribuíram pesos levemente superiores para a dimensão “Nutrição Saudável”, sendo o franqueador quem conferiu maior peso a esta dimensão ao comparar as marcas. Comparando a agência de comunicação com os clientes, estes conferiram importâncias praticamente iguais, entre si, às duas dimensões. As ponderações instituídas pela agência e pelos clientes estão situadas entre as avaliações estabelecidas pelo franqueado e pelo franqueador, todavia mais próximas dos pesos atribuídos pelo franqueado. Este achado indica a existência de heteromorfismo do posicionamento das marcas e confirma as constatações de Foster (1995) e de Santos (1997) de que o franqueado, em geral, está em contato mais estreito com o cliente e tende a ter melhor conhecimento do mercado local.

Assim como no método composicional, a qualidade do ajuste dos dados pelo método decomposicional foi avaliada pelas medidas de *Stress* e pelo coeficiente de congruência de Tucker (MALHOTRA, 2006). A TAB. 8 apresenta as medidas de ajuste do modelo

bidimensional utilizado na presente investigação. Conforme apresentado na TAB. 6 a solução ótima, no espaço tridimensional, proporciona leve melhoria no ajuste do modelo em termos do coeficiente *Stress-I* de Kruskal & Wish e do Tucker's Coefficient of Congruence. De acordo com o critério de Kruskal & Wish (1978, p.32), apresentado no QUADRO 4, ambos os ajustes, em 3 e 2 dimensões, podem ser considerados razoáveis. O coeficiente de congruência de Tucker, na solução bidimensional adotada, igual a 0,98143, apresenta-se bem acima do valor 0,60 considerado aceitável por Malhotra (2006), demonstrando a confiabilidade do modelo bidimensional adotado.

TABELA 8 - Medidas de ajuste do modelo: método decomposicional

<i>Normalized Raw Stress</i>	0,03679
<i>Stress-I</i>	0,19181
<i>Stress-II</i>	0,50679
<i>S-Stress</i>	0,09091
<i>Dispersion Accounted For (D.A.F.)</i>	0,96321
<i>Tucker's Coefficient of Congruence</i>	0,98143

Fonte: Dados da pesquisa de comparação direta das marcas

As figuras 16, 17, 18 e 19 apresentam os mapas perceptuais individuais para cada agente do *franchising*. Como nos mapas espaciais individuais, construídos mediante a abordagem composicional, as dimensões geradas podem assumir conotações distintas e as escalas sentidos diferentes, dependendo da forma como o mapa é originado. Podem ser observadas diferenças de percepções no que concerne o posicionamento das marcas das franquias e em especial a posição ocupada pela marca *Fast*. Portanto, emerge o heteromorfismo do posicionamento das marcas de acordo com a ótica de cada agente do *franchising*, assim como dos clientes. Tem destaque especial as distintas posições ocupadas pela marca *Fast* na avaliação dos clientes e dos *stakeholders* do sistema de franquias. Estas diferenças ficaram evidentes nos testes de hipóteses que foram realizados e cujos resultados podem ser observados nas tabelas 9, 10 e 11.

De acordo com o mapa perceptual do franqueado – FIG. 16, a marca *Fast* encontra-se mais próxima da marca *Mac_Donalds* do que quando considerada na percepção do franqueador – FIG. 17, que a situa próxima da marca *Pequim_2000*. Sob a ótica de ambos os agentes a marca *Fast* ocupa uma posição relativamente isolada das demais marcas.

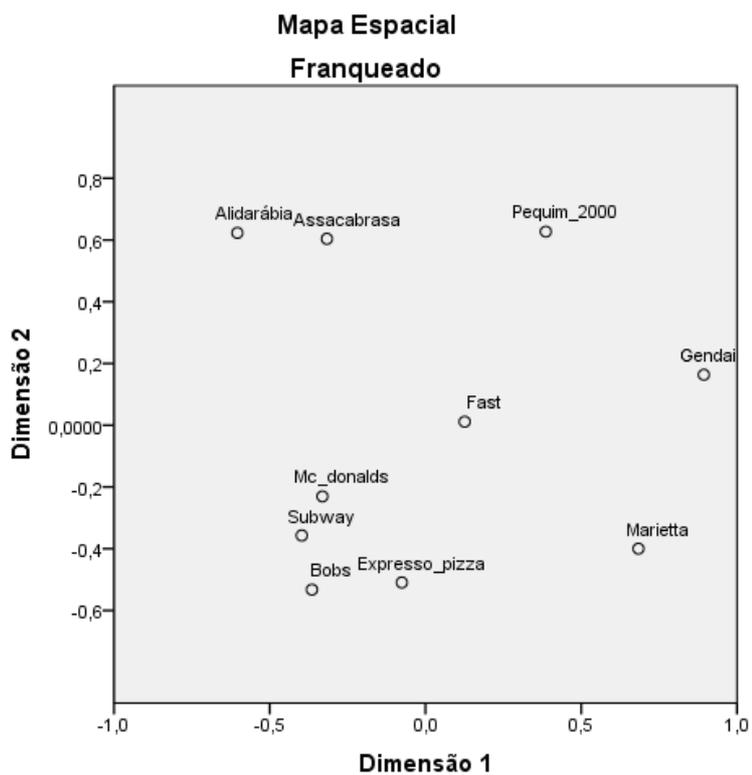


FIGURA 16 - Mapa perceptual do franqueado: método decomposicional

Fonte: Dados da pesquisa de comparação direta das marcas

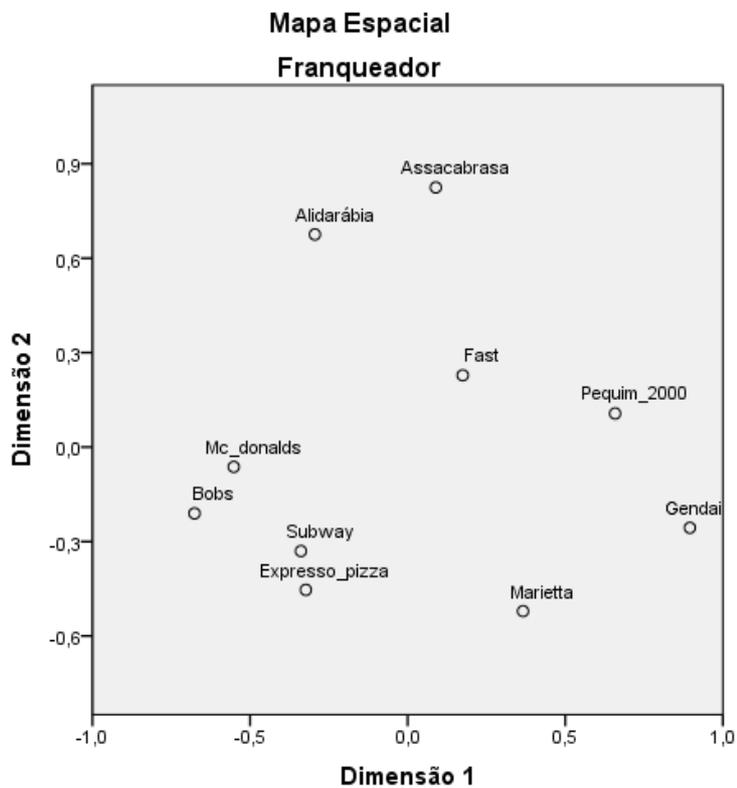


FIGURA 17 - Mapa perceptual do franqueador: método decomposicional

Fonte: Dados da pesquisa de comparação direta das marcas

Conforme o mapa perceptual da agência de comunicação – FIG. 18, a marca *Fast* demonstra maior proximidade com a marca *Pequim_2000*, diferentemente do posicionamento percebido pelos clientes – FIG. 19, que a aproximam da marca *Expresso_pizza*. A visão da agência guarda maior proximidade com a percepção do franqueador.

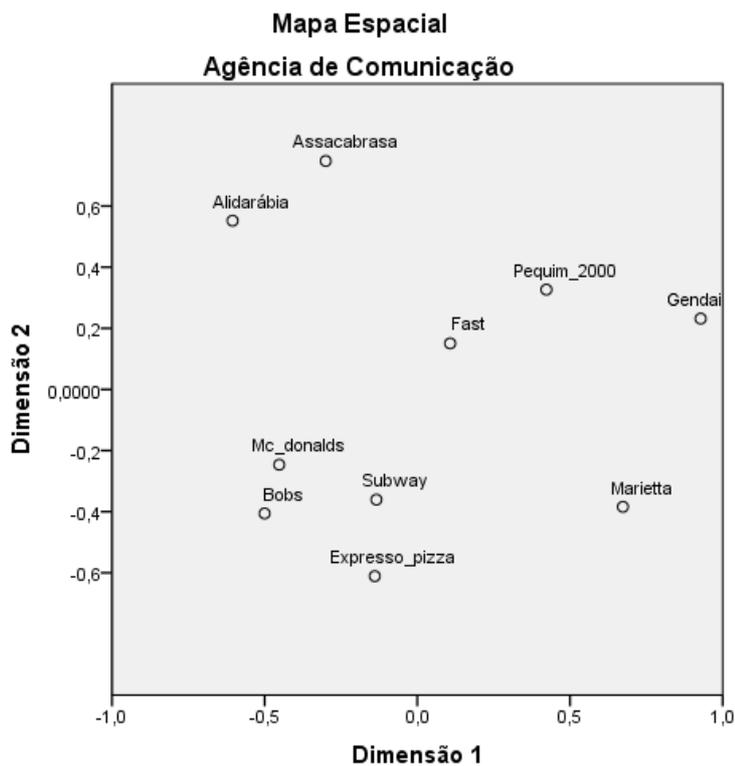


FIGURA 18 - Mapa perceptual da agência: método decomposicional
Fonte: Dados da pesquisa de comparação direta das marcas

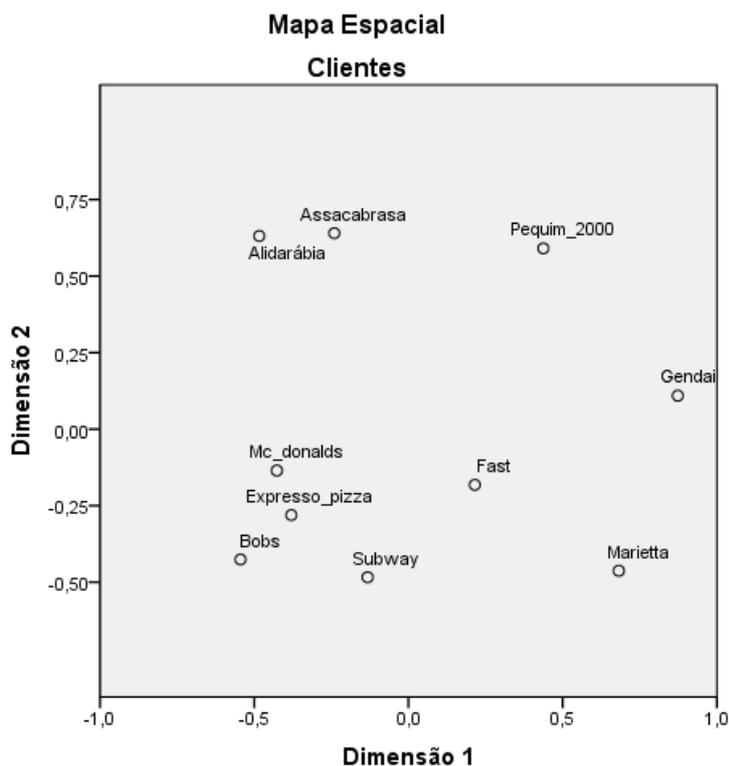


FIGURA 19 - Mapa perceptual dos clientes: método decomposicional
Fonte: Dados da pesquisa de comparação direta das marcas

Com objetivo de testar a hipótese de que “a percepção do posicionamento da marca *Fast* por parte do franqueado, entre os agentes pesquisados, reflete com maior precisão o posicionamento da referida marca na avaliação do consumidor”, foi realizado o Teste T, para uma amostra, considerando como a hipótese nula H_0 , os valores estabelecidos respectivamente pelo franqueado, pelo franqueador e pelo representante da agência de comunicação. A estatística t do teste foi calculada mediante a Equação 2, que possibilitou também obter a significância (Sig.) do teste.

Quando Sig. < 5% deve-se rejeitar a hipótese H_0 de que não há diferença significativa entre a avaliação média dos trinta clientes e o valor estabelecido pelo agente do *franchising*. Para que a hipótese H estabelecida nesta investigação seja comprovada é necessário que a hipótese H_0 não seja rejeitada em maior número de testes, quando esta refletir a percepção do franqueado do que quando são consideradas as percepções do franqueador e da agência.

A avaliação da dissimilaridade da marca *Fast*, em relação às demais nove marcas pesquisadas, sob a ótica dos agentes do sistema de franquia *Fast*, quando comparada com a avaliação da amostra de trinta clientes pesquisados, permitiu realizar os testes cujos resultados estão dispostos nas tabelas 9, 10 e 11.

A TAB. 9 mostra os resultados do teste da hipótese H_0 , anunciada de acordo com a avaliação do franqueado e concernente à dissimilaridade da marca *Fast* comparada às rivais. A amostra de 30 clientes não rejeitou a hipótese H_0 , formulada na perspectiva do franqueado, em seis das nove marcas comparadas à marca *Fast*, ou seja em 66,7% dos testes realizados.

TABELA 9 - Teste da hipótese de dissimilaridade com a marca *Fast*: franqueado

No	Marca	Clientes Média	Clientes Desv-Pad	Ho Franqueado	sig	Teste de Dissimilaridade
1	Bobs	6,43	1,79	6	0,20	Não rejeitar H_0
2	Expresso_pizza	4,83	2,41	5	0,71	Não rejeitar H_0
3	Assacabrasa	6,87	1,38	7	0,60	Não rejeitar H_0
4	Gendai	7,70	1,18	7	0,00	Rejeitar H_0
5	Mc_Donalds	6,33	1,71	5	0,00	Rejeitar H_0
7	Subway	4,57	2,18	5	0,28	Não rejeitar H_0
8	Marietta	6,17	1,68	7	0,01	Rejeitar H_0
9	Alidarábia	7,50	1,59	7	0,10	Não rejeitar H_0
10	Pequim_2000	5,73	1,57	6	0,36	Não rejeitar H_0
Total de não rejeições de H_0						6

Fonte: Dados da pesquisa de comparação direta das marcas

O teste da hipótese H_0 , formulada com base percepção do franqueador, quando comparada a marca *Fast* com as marcas rivais, está contido na TAB. 10. Na avaliação dos trinta clientes, essa hipótese H_0 não foi rejeitada em 3 das 9 marcas comparadas à marca *Fast*, ou seja em 33,3% dos casos.

TABELA 10 - Teste da hipótese de dissimilaridade com a marca *Fast*: franqueador

No	Marca	Clientes Média	Clientes Desv- <i>Pad</i>	Ho Franqueador	sig	Teste de Dissimilaridade
1	Bobs	6,43	1,79	8	0,00	Rejeitar Ho
2	Expresso_pizza	4,83	2,41	6	0,01	Rejeitar Ho
3	Assacabresa	6,87	1,38	8	0,00	Rejeitar Ho
4	Gendai	7,70	1,18	8	0,17	Não rejeitar Ho
5	Mc_Donalds	6,33	1,71	7	0,04	Rejeitar Ho
7	Subway	4,57	2,18	8	0,00	Rejeitar Ho
8	Marietta	6,17	1,68	6	0,59	Não rejeitar Ho
9	Alidarábia	7,50	1,59	5	0,00	Rejeitar Ho
10	Pequim_2000	5,73	1,57	6	0,36	Não rejeitar Ho
Total de não rejeições de Ho						3

Fonte: Dados da pesquisa de comparação direta das marcas

A TAB. 11 apresenta os resultados dos testes, quando a marca *Fast* é comparada com as marcas rivais sob a ótica do representante da agência de comunicação, que serve de base para o estabelecimento da hipótese Ho. Na avaliação dos trinta clientes, essa hipótese Ho não foi rejeitada em 4 das 9 marcas confrontadas à marca *Fast*, ou seja em 44,4% das comparações.

TABELA 11 - Teste da hipótese de dissimilaridade com a marca *Fast*: agência

No	Marca	Clientes Média	Clientes Desv-Pad	Ho Agência	sig	Teste de Dissimilaridade
1	Bobs	6,43	1,79	7	0,09	Não rejeitar Ho
2	Expresso_pizza	4,83	2,41	6	0,01	Rejeitar Ho
3	Assacabresa	6,87	1,38	7	0,60	Não rejeitar Ho
4	Gendai	7,70	1,18	8	0,17	Não rejeitar Ho
5	Mc_Donalds	6,33	1,71	6	0,29	Não rejeitar Ho
7	Subway	4,57	2,18	7	0,00	Rejeitar Ho
8	Marietta	6,17	1,68	5	0,00	Rejeitar Ho
9	Alidarábia	7,50	1,59	6	0,00	Rejeitar Ho
10	Pequim_2000	5,73	1,57	5	0,02	Rejeitar Ho
Total de não rejeições de Ho						4

Fonte: Dados da pesquisa de comparação direta das marcas

A hipótese Ho, fundada na percepção do franqueado, sobre a dissimilaridade da marca Fast quando comparada às demais nove marcas pesquisadas, não foi rejeitada, com base na avaliação da amostra de 30 consumidores, para 6, ou seja, 66,7% das nove marcas de *fast food*. Esta estatística foi de apenas 33,3% para a hipótese Ho baseada no franqueador e de 44,4% para a hipótese Ho fundamentada na agência de comunicação. O maior índice de acerto por parte do franqueado permitiu confirmar a existência de heteromorfismo no posicionamento da marca *Fast* e comprovar a hipótese formulada, de que “a percepção do posicionamento da marca *Fast* por parte do franqueado, entre os agentes pesquisados, reflete com maior precisão o posicionamento da referida marca na avaliação do consumidor”.

O QUADRO 7 apresenta a síntese do estudo do heteromorfismo do posicionamento da marca em sistema de franquias, utilizando o processo EMD, com abordagem composicional e testes de hipóteses, enquanto que o QUADRO 8 sumaria os resultados encontrados com o processo EMD, com abordagem decomposicional e testes de hipóteses.

Os resultados encontrados na análise do heteromorfismo do posicionamento de marcas de franquias utilizando EMD, com abordagem por composição e no estudo do heteromorfismo do posicionamento de marcas de franquias utilizando EMD, com abordagem por decomposição, comprovaram a existência do polimorfismo do posicionamento da marca

Fast. O posicionamento da marca *Fast* por parte do franqueado, entre os agentes pesquisados, refletiu com maior precisão o posicionamento da referida marca na avaliação do consumidor. A comprovação deste fato, que constituiu a hipótese formulada na presente investigação, é respaldada por evidências presentes na literatura de que, por estar à frente do negócio, em geral, o franqueado tem maior proximidade com o cliente, assim como melhor conhecimento do mercado local.

QUADRO 7 - Síntese do estudo: método composicional e testes de hipóteses

Componente da pesquisa	Resultado
Atributos	Sabor
	Preço
Benefícios	Nutrição
	Alimentação Saudável
Marcas rivais	Bobs, Expresso_pizza, Assacabresa, Gendai, Mc_Donalds, Subway, Marietta, Alidarábia, Pequim 2000
Marca de referência (nome fictício)	Fast
Número ótimo de dimensões de acordo com o diagrama Scree Plot	2
Número de dimensões utilizadas no mapa espacial	2
Denominação das dimensões:	Dimensão 1 – Nutrição Saudável
	Dimensão 2 – Valor do Sabor
Rival próxima da marca <i>Fast</i> no espaço comum	Pequim_2000
Proximidade no mapa de ponderações das dimensões	Franqueado e clientes
	Franqueador e agência de comunicação
Confiabilidade do modelo	Boa adequação dos dados ao modelo EMD.
Comparação do posicionamento da marca <i>Fast</i> nos mapas espaciais individuais	Posicionamento semelhante nos mapas do franqueado e dos clientes.
	Posicionamento semelhante nos mapas do franqueador e da agência de comunicação.
Testes de Hipóteses	
Hipótese Ho: Percepção do franqueado	Não rejeitada em 80% dos atributos-benefícios das marcas.
	Não rejeitada em 100% dos atributos-benefícios da marca <i>Fast</i> .
Hipótese Ho: Percepção do franqueador	Não rejeitada em 60% dos atributos-benefícios das marcas.
	Não rejeitada em 25% dos atributos-benefícios da marca <i>Fast</i> .
Hipótese Ho: Percepção da agência de comunicação	Não rejeitada em 65% dos atributos-benefícios das marcas.
	Não rejeitada em 25% dos atributos-benefícios da marca <i>Fast</i> .
Indicação de heteromorfismo ou homomorfismo do posicionamento da marca <i>Fast</i> ?	Indicação de heteromorfismo do posicionamento da marca <i>Fast</i> .
Comprovação da hipótese da pesquisa: a percepção do posicionamento da marca <i>Fast</i> por parte do franqueado, entre os agentes pesquisados, reflete com maior precisão o posicionamento da referida marca na avaliação do consumidor.	

Fonte: Elaborado pelo autor

QUADRO 8 - Síntese do estudo: método decomposicional e testes de hipóteses

Componente da pesquisa	Resultado
Abordagem decomposicional	Comparação direta das marcas.
Marcas rivais	Bobs, Expresso_pizza, Assacabresa, Gendai, Mc_Donalds, Subway, Marietta, Alidarábia, Pequim_2000
Marca de referência (nome fictício)	<i>Fast</i>
Número ótimo de dimensões de acordo com o diagrama <i>Scree Plot</i>	3
Número de dimensões utilizadas no mapa espacial	2
Denominação das dimensões:	Dimensão 1 – Nutrição Saudável Dimensão 2 – Valor do Sabor
Rivais próximas da marca <i>Fast</i> no espaço comum	Não existem rivais próximas, a marca <i>Fast</i> está destacada, com valores medianos em ambas as dimensões “Nutrição Saudável” e “Valor do Sabor”.
Proximidade no mapa de ponderações das dimensões	Agência de comunicação e clientes. Agência de comunicação, clientes e franqueado.
Confiabilidade do modelo	Razoável adequação dos dados ao modelo EMD.
Comparação do posicionamento da marca <i>Fast</i> nos mapas espaciais individuais	A configuração dos mapas dos agentes do <i>franchising</i> e dos clientes mostra o posicionamento da marca <i>Fast</i> relativamente distinto das demais marcas. Os posicionamentos com maiores semelhanças encontram-se nos mapas do franqueador e da agência de comunicação.
Testes de Hipóteses	
Hipótese Ho: Percepção do franqueado	Não rejeitada em 66,7% das 9 marcas.
Hipótese Ho: Percepção do franqueador	Não rejeitada em 33,3% das 9 marcas.
Hipótese Ho: Percepção da agência de comunicação	Não rejeitada em 44,4% das 9 marcas.
Indicação de heteromorfismo ou homomorfismo do posicionamento da marca <i>Fast</i> ?	Indicação de heteromorfismo do posicionamento da marca <i>Fast</i> .
Comprovação da hipótese da pesquisa: a percepção do posicionamento da marca <i>Fast</i> por parte do franqueado, entre os agentes pesquisados, reflete com maior precisão o posicionamento da referida marca na avaliação do consumidor.	

Fonte: Elaborado pelo autor

5. Conclusões, limitações da pesquisa e sugestões para novos estudos

5.1 Conclusões

O sistema de franquias tem sido considerado como o modelo de negócio mais bem sucedido até agora observado. Reconhecido como um dos modos mais antigos de colaboração entre empresas, o *franchising* constitui uma forma atual de evolução empresarial, com taxas de crescimento consistentemente acima do crescimento da economia.

A associação que é constituída, entre o franqueador e o franqueado, está fundamentada no compartilhamento da marca franqueada. A marca da franquia atua como um elo entre o franqueador, que detém a sua propriedade, e a responsabilidade por administrá-la, e o franqueado que adquire o direito de usá-la. Tendo em vista a importância da marca para todos os *players* do sistema de franquia, deveria constituir uma missão de todos os agentes manter a integridade do posicionamento da marca na rede de *franchising*. Para tanto, é necessário que haja coerência na condução da identidade desejada pelos agentes envolvidos na organização da franquia.

A concepção e implementação consistentes da identidade da marca contribuem para o sucesso e maior valor da marca, permitindo diferenciar a empresa da concorrência e obter vantagem competitiva, conforme reconhecido por Tavares (2008). A identidade desejada constitui um fator relevante para o posicionamento da marca e a divergência no posicionamento da marca, entre os integrantes da rede do *franchising*, pode causar prejuízo à diferenciação e perda da eficácia da marca.

Como reconhecem Berry e Parasuraman (1992, p.147) “a eficácia [da marca] depende da integração de palavras, cores, símbolos e slogans, e da aplicação coerente de todos esses elementos por agentes da marca”. Portanto, o alinhamento da identidade projetada, pelos agentes do sistema de franquias, deve ser trabalhado com o objetivo da marca vir a ocupar uma posição distinta e valorizada na mente dos clientes-alvo.

A presença de vários agentes, intervenientes em um sistema de franquia, aumenta o risco de posicionamento heteromorfo da marca, abrindo espaço para a fragmentação da sua identidade.

O problema central, que direcionou o foco da presente investigação, está circunscrito à elucidação de existência de isomorfismo ou polimorfismo do posicionamento de marcas em

sistema de franquias. Como explorado na teoria da agência, a convivência, na rede de *franchising* de agentes com interesses e perspectivas distintas, cria um potencial para conflitos de diversas naturezas. A presença do heteromorfismo do posicionamento da marca poderia então resultar das distintas percepções sobre a marca entre os atuantes no sistema de franquia.

Foi estabelecido, como objetivo geral da tese, analisar a existência de isomorfismo ou de heteromorfismo do posicionamento da marca na rede *Fast* de *franchising*. Com base em evidências apresentadas na literatura a seguinte hipótese foi formulada: “a percepção do posicionamento da marca por parte do franqueado, entre os agentes pesquisados, reflete com maior precisão o posicionamento da marca na avaliação do consumidor.”

Para cumprir o objetivo proposto e testar a hipótese formulada, foram selecionadas dez marcas de franquias de *fast food*, localizadas na praça de alimentação do shopping M. O posicionamento das marcas selecionadas e em especial da marca *Fast*, em relação aos nove concorrentes, foi pesquisado junto a uma amostra composta por trinta clientes, o franqueador, o franqueado e a agência de comunicação da rede *Fast* de franquia. O número de marcas selecionadas, igual a dez, superou o número mínimo de oito marcas proposto por Malhotra (2006). Permitiu também, de acordo com Hair et al. (2005), obter até duas dimensões principais, considerando a recomendação dos referidos autores de que o número de marcas seja pelo menos quatro vezes maior do que o número de dimensões esperadas.

Foram utilizadas as duas abordagens para comparar as marcas, a direta, também denominada por decomposição (não baseada em atributos), e a derivada, também conhecida por composição (baseada em atributos).

O polimorfismo do posicionamento da marca foi inicialmente pesquisado comparando as similaridades dos atributos e benefícios associados às marcas concorrentes, na opinião dos agentes envolvidos na rede de *franchising*, *Fast*, e dos consumidores. As marcas foram confrontadas mediante mapas espaciais, nas perspectivas do franqueador, do franqueado, do representante da agência de comunicação e dos clientes, utilizando-se os atributos e benefícios das marcas comparadas. Para isto foi utilizado o escalonamento multidimensional EMD, comparando as marcas mediante dados baseados em atributos, abordagem esta, conhecida como derivada ou por composição.

Para aplicar o método acima descrito, primeiramente foram pesquisados, junto a trinta consumidores, o franqueador, o franqueado e a agência de comunicação da marca *Fast*, os

principais atributos e benefícios que influenciam a escolha de uma marca de *fast-food* na praça de alimentação do *shopping Center M*. Os atributos e benefícios mais frequentemente mencionados foram o sabor, o preço, a nutrição e as qualidades saudáveis. As marcas foram avaliadas por meio de cada um destes atributos e benefícios, formando uma base de dados para a aplicação do EMD com abordagem derivada ou composicional.

Para determinar o número ótimo de dimensões do mapa espacial, considerando os atributos e benefícios atuando de forma conjunta, foi utilizado o diagrama *Scree Plot*. A solução ótima encontrada foi igual a dois, referendando a solução no espaço bidimensional.

A configuração da solução obtida no diagrama bidimensional contribuiu para lançar luzes na denominação das dimensões e interpretação da configuração apresentada pelas marcas no mapa perceptual. A Dimensão 1 foi denominada como “Nutrição Saudável”, enquanto que a Dimensão 2 pôde ser nomeada como “Valor do Sabor”. A configuração das marcas apresentou as marcas Bobs, Expresso_pizza, Mc_Donalds e Subway no quadrante inferior à direita do mapa, indicando baixos valores para as dimensões “Nutrição Saudável” e “Valor do Sabor”. No quadrante superior e mais à esquerda do diagrama ficaram localizadas as marcas Alidarábia e Assacabrasa, percebidas como portadoras de elevado “Valor do Sabor” sem a correspondente “Nutrição Saudável”. Isolada no quadrante inferior esquerdo do gráfico pode ser encontrada a marca Marietta percebida com alto valor no construto “Nutrição Saudável” e baixa avaliação na dimensão “Valor do Sabor”. As marcas *Fast*, *Gendai*, e *Pequim_2000* ocuparam posição mediana em ambas as dimensões, estando situadas na parte central do mapa espacial.

O polimorfismo do posicionamento das marcas pôde inicialmente ser observado no diagrama que apresenta as ponderações para as duas dimensões, “Nutrição Saudável” e “Valor do Sabor” de cada agente do *franchising*, inclusive os clientes.

O franqueador e a agência de comunicação, comparativamente ao franqueado e aos clientes, conferiram maiores pesos à dimensão “Nutrição Saudável”, em suas avaliações das marcas. Por outro lado, comparados com o franqueador e a agência de comunicação, o franqueado e os clientes ponderaram com maior intensidade a dimensão “Valor do Sabor”. O franqueador está situado próximo da agência de comunicação enquanto o franqueado e o cliente apresentaram-se em maior associação. A agência de comunicação ocupou, no diagrama, uma posição intermediária entre o franqueador e o franqueado.

O franqueador possui a propriedade da marca e a responsabilidade por administrá-la, motivos para aproximação com a agência de comunicação que tem a atribuição de desenvolver e levar a marca ao mercado. Por outro lado, o franqueado supostamente tem melhor conhecimento do mercado local e, em geral, estabelece um contato mais estreito com o cliente. Estas observações podem justificar as evidências de polimorfismo do posicionamento das marcas, encontradas no diagrama que apresenta as ponderações para as dimensões, “Nutrição Saudável” e “Valor do Sabor” de cada agente do *franchising*, inclusive os clientes.

A medida de *Stress-I* e o coeficiente de congruência de Tucker mostraram haver uma boa adequação dos dados ao modelo EMD, atestando a sua confiabilidade. Desta forma, a abordagem derivada, baseada em atributos, possibilitou mapas espaciais bidimensionais que possibilitaram avaliar a heteromorfia do posicionamento das marcas de franquias.

A heteromorfia pode ser inferida pelas diferenças observadas nos mapas perceptuais individuais de cada agente do *franchising*, inclusive os clientes. Considerando os mapas perceptuais individuais, gerados pela abordagem composicional, os posicionamentos da marca *Fast* nos diagramas do franqueado e dos consumidores apresentaram maior semelhança. Por outro lado, os posicionamentos da marca *Fast* nos mapas espaciais do franqueador e da agência exibiram maior similaridade.

As diferenças de percepções entre os agentes, caracterizando o polimorfismo do posicionamento de marcas, ficaram ainda mais evidentes pelos testes de hipóteses que foram conduzidos comparando a média da amostra dos clientes pesquisados com as afirmativas de cada agente da rede de franquia *Fast*, consideradas sucessivamente como a hipótese H_0 a ser testada.

A hipótese H_0 do franqueado não foi recusada em 80% do total de testes, enquanto que as hipóteses do franqueador e da agência de comunicação não foram negadas em 60% e 65% dos testes realizados, respectivamente. Em relação à marca *Fast* as discrepâncias tornaram-se ainda maior, com a hipótese estabelecida pelo franqueado não sendo rejeitada em 100% dos testes, contra apenas 25% de não negação da hipótese H_0 , quando formulada, tanto com base na percepção do franqueador, quanto na perspectiva do representante da agência de comunicação.

Os resultados obtidos com o EMD e abordagem derivada, ou por composição, assim como os testes de hipóteses realizados comprovaram a existência do heteromorfismo do posicionamento das marcas, em especial da marca *Fast*, permitindo também confirmar a hipótese da pesquisa de que “a percepção do posicionamento da marca por parte do franqueado, entre os agentes pesquisados, reflete com maior precisão o posicionamento da marca na avaliação do consumidor.”

O estudo do polimorfismo do posicionamento das marcas utilizando a abordagem de comparação direta das marcas, também denominado como método decomposicional, conduziu a resultados consistentes com aqueles obtidos pelo método composicional.

Para a análise do heteromorfismo do posicionamento das marcas utilizando o método direto, foi solicitado ao franqueador, franqueado, representante da agência de comunicação da marca *Fast* e a trinta clientes, que fizessem a comparação das 10 marcas, já consideradas, de lojas *fast food*, presentes na praça de alimentação de um *Shopping Center M*. Aos entrevistados, foram solicitados apenas julgamentos de dessemelhança para pares de marcas, os respondentes não tiveram acesso a uma lista de atributos, nem receberam qualquer critério para estabelecerem as dissimilaridades. Os entrevistados foram solicitados a julgar as dissimilaridades entre as dez marcas, com base em critérios totalmente pessoais, em uma escala de 1 a 10, onde 1 significa a menor e 10 a maior dissimilaridade. O ponto zero desta escala representa a similaridade máxima, que corresponde a marca comparada a si mesma. Tendo em vista a ausência de atributos e benefícios como base de comparação, o método decomposicional permitiu comparar as marcas, principalmente sob a ótica de associações e distinção das marcas, completando assim os principais componentes do modelo EPM – Escopo e Posicionamento da Marca.

O número de dez marcas consideradas na pesquisa, incluindo a marca *Fast*, requereu 45 comparações entre pares de marcas e possibilitou a obtenção de mapas espaciais bidimensionais, tendo em vista a recomendação de Hair et al. (2005) de que o número de marcas seja pelo menos quatro vezes maior do que o número de dimensões esperadas.

O diagrama *Scree Plot* obtido pelas comparações diretas das dez marcas em estudo apontou que a dimensão ótima no mapa perceptual pode ser considerada igual a 3. Entretanto, foi constatada pouca perda, em termos de ajuste do modelo, quando são adotadas duas em vez de três dimensões e de acordo com o critério de Kruskal & Wish (1978), ambos os ajustes, em 3 e 2 dimensões, puderam ser considerados razoáveis.

O mapa espacial obtido pelo método decomposicional apresentou semelhanças com o mapa perceptual gerado pela abordagem por composição, em termos de configuração geral das marcas. Portanto, foram mantidas as denominações, anteriormente estabelecidas, para as dimensões do mapa espacial, a dimensão 1 foi designada como “Nutrição Saudável” enquanto a dimensão 2 recebeu a qualificação de “Valor do Sabor”.

Comparando os mapas obtidos pelas duas abordagens, direta e derivada, as seguintes semelhanças e diferenças na posição das franquias puderam ser assinaladas: Em ambas as abordagens, o conglomerado formado por Subway, Bobs, Expresso_pizza e Mc_Donalds, pode ser caracterizado por baixos índices de “Nutrição Saudável” e de “Valor do Sabor”. As marcas Marietta e Gendai, foram posicionadas com elevados índices na dimensão de “Nutrição Saudável”. A marca Pequim_2000, próxima da marca *Fast* na abordagem por composição, quanto ao método decomposicional passa a ocupar uma posição mais elevada na dimensão “Nutrição Saudável” e se distancia da marca *Fast*, aproximando-se das marcas Gendai e Marietta. As marcas Alidarábia e Assacabrasa se distinguem pelo elevado índice de “Valor do Sabor” e com menores avaliações na dimensão de “Nutrição Saudável”. Pela abordagem direta, a marca Assacabrasa obtém uma melhor avaliação na dimensão “Valor do Sabor” e se aproxima da marca Assacabrasa nessa dimensão. Pela abordagem decomposicional, a marca *Fast* adquire maior distinção pelos valores medianos em ambas as dimensões “Nutrição Saudável” e “Valor do Sabor”.

As ponderações, para cada dimensão, “Nutrição Saudável” e “Valor do Sabor”, que foram atribuídas pelos agentes do *franchising*, ao serem comparadas de forma direta as semelhanças entre as marcas, fornece evidências para o polimorfismo do posicionamento das marcas. A agência de comunicação e os clientes conferiram importâncias praticamente iguais às duas dimensões. O franqueador conferiu o maior peso para a dimensão “Nutrição Saudável”. As ponderações instituídas pela agência e pelos clientes ficaram dispostas entre as avaliações estabelecidas pelo franqueado e pelo franqueador, todavia mais próximas dos pesos atribuídos pelo franqueado. Este achado corrobora a existência de heteromorfismo do posicionamento das marcas e reforça as constatações de Foster (1995) e de Santos (1997) de que o franqueado, em geral, está em contato mais estreito com o cliente e tende a ter melhor conhecimento do mercado local.

A confiabilidade do ajuste dos dados pelo método decomposicional também foi avaliada pelas medidas de *Stress* e pelo coeficiente de congruência de Tucker. Conforme

exposto e de acordo com o critério de Kruskal & Wish (1978), os ajustes, em 3 e 2 dimensões, puderam ser considerados razoáveis. O coeficiente de congruência de Tucker, na solução bidimensional adotada, igual a 0,98143 – apresenta-se bem acima do valor 0,60 considerado aceitável por Malhotra (2006), demonstrando a confiabilidade do modelo.

Os mapas espaciais individuais, elaborados para cada agente da rede de franquia *Fast* e para a média de trinta clientes, reforçam a existência do polimorfismo do posicionamento das marcas e em especial da marca *Fast*. Muito embora a configuração dos mapas dos agentes do *franchising* e dos clientes revele o posicionamento da marca *Fast* relativamente distinto das demais marcas, as arquiteturas mais semelhantes podem ser percebidas nos mapas do franqueador e da agência de comunicação.

Os testes de hipóteses tornaram explícitas as diferentes posições ocupadas pela marca *Fast* na avaliação dos clientes e dos agentes do sistema de franquias. Os testes de hipóteses foram conduzidos considerando como a hipótese nula H_0 , os valores estabelecidos respectivamente pelo franqueado, pelo franqueador e pelo representante da agência de comunicação, os quais foram contrastados com o valor obtido na amostra de trinta clientes.

Na comparação da marca *Fast* com as nove marcas concorrentes, a hipótese H_0 assumida pelo franqueado, não foi rejeitada pela amostra de 30 clientes em 66,7% dos testes. Esta estatística foi de apenas 33,3% para a hipótese H_0 fundada no franqueador e de 44,4% para a hipótese H_0 baseada na agência de comunicação. O maior índice de acerto por parte do franqueado permitiu confirmar a existência de heteromorfismo no posicionamento da marca *Fast* e comprovar a hipótese formulada, de que “a percepção do posicionamento da marca por parte do franqueado, entre os agentes pesquisados, reflete com maior precisão o posicionamento da marca na avaliação do consumidor”.

Considerando a análise proporcionada pelo processo EMD, tanto pela abordagem derivada, por atributos, quanto pelo método decomposicional, ou comparação direta das marcas, a tese pôde comprovar a ausência de isomorfismo no posicionamento das marcas e confirmar a hipótese estabelecida de que o franqueado possui a maior afinidade com o posicionamento da marca na avaliação do consumidor.

5.2 Limitações da pesquisa

Inicialmente cabe ressaltar que em um processo EMD o número de marcas a serem comparadas, constitui um dilema a ser resolvido. A inclusão de um número reduzido de

marcas no estudo pode proporcionar soluções pouco confiáveis e instáveis, resultando em dimensões pouco significativas para permitir a diferenciação entre marcas. Por outro lado, a inserção de mais de 25 marcas na pesquisa resultará em aumento da complexidade para obtenção das respostas dos entrevistados, tendo em vista um número elevado, ou seja 300 comparações possíveis. Segundo Malhotra (2006, p. 596) “Devem ser incluídas no mínimo oito marcas ou estímulos para que tenhamos um mapa espacial bem definido”. Hair et al. (2005) recomendam que o número de marcas seja pelo menos quatro vezes maior do que o número de dimensões esperadas. Desta forma, para a obtenção de um mapa perceptual em um espaço bidimensional devem ser comparadas pelo menos nove marcas, implicando em $9 \times 8/2$, ou seja, 36 diferentes combinações de pares de marcas a serem confrontadas. Na presente pesquisa foram consideradas 10 marcas, resultando em 45 comparações de pares de marcas e possibilitando mapas perceptuais em uma ou duas dimensões. O aumento do número de marcas no estudo possibilitaria considerar um número maior de dimensões, implicando, todavia, em aumento da complexidade para a obtenção das informações.

A quantidade de atributos e benefícios associados às marcas constituiu outra limitação a ser considerada. O número e a relevância dos atributos, compreendidos na análise, desempenham um papel fundamental para a obtenção do mapa perceptual pelo método composicional. No presente estudo foram considerados dois atributos e dois benefícios mais mencionados em pesquisa realizada com o franqueador, o franqueado, o representante da agência de comunicação da marca *Fast* e trinta consumidores. A inclusão de novos atributos e benefícios pode resultar em diferentes configurações nos mapas espaciais.

Para o presente estudo foram pesquisados os agentes, franqueador, franqueado e o representante da agência de comunicação da rede de franquia *Fast*. Outros intervenientes na rede *Fast* de *franchising*, como os gerentes e fornecedores, poderiam ter sido abrangidos na pesquisa, assim como os agentes de outras marcas de franquia incluídas na presente investigação.

5.3 Sugestões para novos estudos

Novos estudos podem ser conduzidos com o intuito de amenizar as limitações apresentadas na presente pesquisa de tese. Por outro lado, diversos estudos são possíveis utilizando o processo EMD, tendo em vista a sua abrangência e versatilidade. Podem ser sugeridos estudos envolvendo marcas próprias em comparação com marcas de fabricantes; marcas genéricas versus marcas identificadas; marcas nacionais comparadas com marcas

internacionais assim como análise de associações e extensões de marcas. Uma comparação a ser realizada pela da ótica dos múltiplos agentes do *franchising*, ligados às marcas das redes de franquias rivais, poderá constituir em uma atraente pesquisa a ser desenvolvida. Na perspectiva das relações isomórficas ou heteromórficas outros estudos se descortinam, como analisar o isomorfismo ou polimorfismo em diversas dimensões das organizações utilizando o processo EMD.

Referências

- AAKER, D. A. **Managing Brandy Equity: capitalizing on the value of a brand name**. New York: Free Press, 1991.
- AAKER, David A. Measuring brand equity across products and markets. **California management review**, v. 38, n. 3, p. 103, 1996.
- AAKER, D. A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- AAKER, David A. **Brand Equity – Gerenciando o Valor da Marca**. 3a Edição, São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- AAKER, David A. Leveraging the corporate brand. **California Management Review**, v. 46, n. 3, p. 6-18, 2004.
- AAKER, D.A. **Como construir marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- AAKER, D.A.; JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004, p. 746.
- ALMEIDA, Ana Luisa de Castro; MARCHIOR, Marlene. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006. p. 31-50.
- ALPERT, L. GATTY, R. **Product Positioning by Behavioral Life-styles**. Journal of Marketing, vol. 33, n. 2, p. 75-92, 1969.
- AMBLER, Tim; STYLES, Chris. **Brand equity: towards measures that matter**. London Business School, 1995.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION - AMA. **Dicionário de Marketing**. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B> acesso em: 07 maio 2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING*. Evolução do setor 2002-2012, 2013. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=15&origem=sobreosetor> Acesso em: 05 nov. 2013.
- BAKER, Brent L.; DANT, Rajiv P. Stable plural forms in franchise systems: An examination of the evolution of ownership redirection research. In: **Strategy and governance of networks**. Physica-Verlag HD, 2008. p. 87-112.
- BAKER, M. J. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2005.
- BALMER, J. M. T. GRAY, E. R. **Corporate brands: What are they. What of them**. European Journal of Marketing, v. 37, n. 7-8, 2003.
- BARBOSA, D.B. **O fator semiológico na construção do signo marcário**. Rio de Janeiro, 2006. 420p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Direito da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

BARICH, H. KOTLER, P. **A framework for marketing image management.** Sloan Management review, v. 32, n. 2, p. 94-104, Winter 1991.

BARNEY, JAYB; HESTERLY, William. 1.3 Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis. **The SAGE handbook of organization studies**, p. 111, 2006.

BARWISE, Patrick. Brand equity: snark or boojum?. International Journal of Research in Marketing, v. 10, n. 1, p. 93-104, 1993.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. Serviços de Marketing: competindo através da qualidade. 3ª ed. São Paulo: Maltese, 1992.

BLAIR, Roger D.; LAFONTAINE, Francine. The economics of franchising. Cambridge University Press, 2005.

BLANKSON, Charles. Some issues about the concept of positioning: an overview. Atlantic Marketing Association Conference, 2001, Portland. Disponível em: <<http://www.gvsu.edu/ssb/market/news.htm>>. Acesso em: 10 out. 2013.

BORG, I.; GROENEN, P. Modern multidimensional scaling: theory and applications. **Journal of Educational Measurement**, v. 40, n. 3, p. 277-280, 2003.

BORG, I., & GROENEN, P. J. **Modern Mutidimensional Scaling: Theory and Applications.** New York: Springer, 2005.

BORGES, A. A. CUNHA, M. V. M. Jr. **Os mapas perceptuais do consumidor:** o uso da técnica de multidimensional scaling como estratégia de representação dos mapas perceptuais do consumidor. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (XVIII: 1999: Foz do Iguaçu). Anais... Foz do Iguaçu, 1999.

BRENER, J. 20 Anos de Franchising/ABF 100 Anos de Varejo. 1ed. São Paulo: Lamônica Conteúdo & Opinião, 185 p., 2008.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Mondialisation et compétition: pourquoi certains pays émergents réussissent et d'autres non. Paris: La Découverte, 2009.

BRICKLEY, James A.; DARK, Frederick H. The choice of organizational form the case of franchising. **Journal of Financial Economics**, v. 18, n. 2, p. 401-420, 1987.

BRICKLEY, James A.; DARK, Frederick H.; WEISBACH, Michael S. An agency perspective on franchising. **Financial Management**, p. 27-35, 1991.

BRUTON, Garry D.; KEELS, J. Kay; SCIFRES, Elton L. Corporate restructuring and performance: an agency perspective on the complete buyout cycle. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 9, p. 709-724, 2002.

CARNEY, Mick; GEDAJOVIC, Eric. Vertical integration in franchise systems: agency theory and resource explanations. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 8, p. 607-629, 1991.

CARPENTER, Gregory S.; GLAZER, Rashi; NAKAMOTO, Kent. Meaningful brands from meaningless differentiation: The dependence on irrelevant attributes. **Journal of Marketing Research**, p. 339-350, 1994.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CAVES, Richard E.; MURPHY, William F. Franchising: firms, markets, and intangible assets. **Southern Economic Journal**, p. 572-586, 1976.

CHAUDHURI, Arjun. Brand equity or double jeopardy?. **Journal of product & brand management**, v. 4, n. 1, p. 26-32, 1995.

CHERTO, M., CAMPORA, F., GARCIA, F., RIBEIRO, A., IMPERATORE, L.G. **Franchising: Uma Estratégia para a Expansão de Negócios**. Premier Máxima Editora, (2006).

CHERTO, Marcelo; RIZZO, Marcus. **Franchising: como comprar sua franquia passo a passo**. 1991.

CHESBROUGH, H. Open business models: how to thrive in the new innovation landscape **Harvard Business School Press**. Boston, MA, 2006.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S.B. Cooperative strategy: managing alliances, networks and joint venture. Second edition. Nova York: Oxford University Press, 2005.

CHIOU, Jyh-Shen; HSIEH, Chia-Hung; YANG, Ching-Hsien. The effect of franchisors' communication, service assistance, and competitive advantage on franchisees' intentions to remain in the franchise system. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n. 1, p. 19-36, 2004.

CHRISTENSEN, Carl; ROCHA, Angela. Marketing: teoria e prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 1999.

CHURCHILL JR, Gilbert A.; IACOBUCCI, Dawn. **Marketing research: methodological foundations**. 8th ed. London: Harcourt Publishing, 2002.

CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook of organization studies*. London: Sage Publications, 1996.

COLNAGO, C. K. A Comunicação Organizacional como Elemento Estratégico para a Construção da Identidade Corporativa e da Imagem Institucional das Empresas. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Santos – 29 ago. - 2 set. 2007.

COLURCIO, MARIA.; RUSSO-SPENA, Tiziana. Collaborative Innovation — A Focus on Food SMES. In: MUZZALUPO, Innocenzo. Food Industry. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.5772/54616>>. Acesso em: 12 set. 2013.

COMBS, James G.; KETCHEN JR., David J. **Why Do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy?: A Meta-Analysis**. *Journal of Management*, 29(3), (2003), pp. 443-465.

COMBS, James G.; MICHAEL, Steven C.; CASTROGIOVANNI, Gary J. **Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity**. *Journal of Management*, 30(6), (2004), pp. 907-931.

COMBS, James G.; KETCHEN, David J. Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 2, p. 196-207, 1999.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COX, T. F.; COX, M. A. **Multidimensional Scaling** (2ª Ed. ed.). London: Chapman & Hall/CRC, 2000.

CZINKOTA, Michael R... [et al.]. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 559 p..

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

DAHLSTROM, Robert et al. The Inter-Organizational Effect of Monitoring costs, Market and Scale in the Service Industry. In: **19th IMP Conference, Lugano, Switzerland, www.impgroup.org**. 2003.

DANT, Rajiv P.; KAUFMANN, Patrick J. Structural and strategic dynamics in franchising. **Journal of Retailing**, v. 79, n. 2, p. 63-75, 2003.

DAVIS, Scott M.; DUM, Michael. Building the brand driven business. San Francisco: Jossey Bass, 2002.

DOBNI, D. ZINKHAN, G. M. **In search of brand image: a foundation analysis**. Advances in Consumer Research, v. 17, p. 110-119, 1990.

DNES, Antony W. The economic analysis of franchise contracts. **Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft**, p. 297-324, 1996.

DYER, J.H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. In: REUER, J.J. *Strategic alliances – theory and evidence*. Oxford: Oxford University Press, 2004

EISENHARDT, Kathleen M. Agency theory: An assessment and review. **Academy of management review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

ELANGO, Balasubramanian; FRIED, Vance H. Franchising research: a literature review and synthesis. **Journal of Small Business Management**, v. 35, n. 3, p. 68-81, 1997.

FAMA, Eugene F.; JENSEN, Michael C. Agency problems and residual claims. **Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 327-349, 1983.

FARQUHAR, Peter H. Managing brand equity. *Journal of Advertising Research*, p. 7-12, aug.-sep. 1990.

FELDWICK, Paul. What is brand equity anyway, and how do you measure it?. **Journal of the Market Research Society**, v. 38, n. 2, p. 85-104, 1996.

FESTERVAND, Troy A. Industrial recruitment and economic development: a comparative analysis of competing south-eastern cities using perceptual mapping. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 19, n. 7, p. 460-468, 2004.

FOMBRUN, Charles J. **Reputation: realizing value from the corporate image**. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 442p.

FOMBRUM, C. J. SHANLEY, M. **What's in a name? Reputation building and corporate strategy**. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 2, p. 233-258, June 1990.

FOSTER, Dennis L. **O livro completo do franchising**. Infobook, 1994.

GARDBERG, N. A. FOMBRUN, C. J. **The global reputation quotient project: first steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation**. *Corporate Reputation Review*, v. 4, n. 4, p. 303-7, 2002.

GARDNER, Burleigh B.; LEVY, Sidney J. The product and the brand. **Harvard Business Review**, v. 33, n. 2, p. 33-39, 1955.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOWER, J. C. A Q-technique for the calculation of canonical variates. *Biometrika*, p. 588-590, 1966.

GRACIOSO, F. As marcas são seres mutantes. *Revista da ESPM*, São Paulo, v. 11, ano 10, p. 22-39, mar./abr. 2004.

GUIMARÃES, R. PINHEIRO, R. **Branding Identidade, Relações e Valor de Mercado**. In: ZANINI, Marco Túlio (Org.). *Gestão Integrada de Ativos Intangíveis*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 96-121.

HALL, R. **The strategic analysis of intangible resources**. *Strategic Management Journal*, v.13, n. 2, p.135-44, 1992.

HAIR Jr., Joseph F; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

HOLT, Douglas B. What becomes an icon most?. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 3, p. 43-49, 2003.

HOOLEY, G. J, PIERCY, N. F. e NICOULAUD, B. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. 4ª Edição. São Paulo. Ed. Prentice Hall, 2011.

HORSKY, D. NELSON, P. **New Brand Positioning and Pricing in an Oligopolistic Market**. *Marketing Science*, vol. 11, n. 2, p. 133-153, 1992.

JACOBY, Jacob; SZYBILLO, George J.; BUSATO-SCHACH, Jacqueline. Information acquisition behavior in brand choice situations. **Journal of Consumer Research**, p. 209-216, 1977.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KAPFERER, J. **Strategic Brand Management**. 2. ed. New York: Free Press, 1992.

KAPFERER, J. **Strategic Brand Management: new approaches to creating and evaluating brand equity**. New York: Free Press, 1994.

KAPFERER, Jean-Noël. *As Marcas. capital da empresa. Criar e desenvolver marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KAPFERER, Jean-Noël. *Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, 2. **Auflage, London**, 1997.

KAPFERER, Jean-Noël. *A gestão de marcas: capital de empresa*. 2. ed. Mem Martins: Edições CETOP, 2000. 248 p.

KAPFERER, Jean-Noël. *O que vai mudar as marcas*. Porto Alegre: Bookman, 2004. 166 p.

KELLER, Kevin Lane. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. **The Journal of Marketing**, p. 1-22, 1993.

KELLER, Kevin Lane; AAKER, David A. The effects of sequential introduction of brand extensions. **Journal of marketing research**, p. 35-50, 1992.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de Marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KNAPP, Duane E. **Brandmindset: fixando a marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

KOHLI, Chiranjeev. Branding consumer goods: insights from theory and practice. **Journal of Consumer Marketing**, v. 14, n. 3, p. 206-219, 1997.

KOHLI, Chiranjeev S.; LEUTHESSER, Lance. Product positioning: A comparison of Perceptual mapping techniques. *The Journal of Product and Brand Management*, Santa Barbara, 2 (4): 10-18, 1993.

KOTLER, P. *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. New York : Prentice-Hall International, 1991.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução Ailton Bomfim Brandão; 4ª ed., São Paulo, Atlas, 2000.

KOTLER, P. HAYES, T. BLOOM, P. N. **Marketing de Serviços Profissionais – Estratégias Inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

- KRUSKAL, Joseph B.; WISH, Myron. **Multidimensional scaling**. Sage, 1978.
- LAFONTAINE, Francine. Agency theory and franchising: some empirical results. **The RAND Journal of Economics**, p. 263-283, 1992.
- LAFONTAINE, Francine; KAUFMANN, Patrick J. The evolution of ownership patterns in franchise systems. **Journal of Retailing**, v. 70, n. 2, p. 97-113, 1994.
- LEITE, R. C. **Franchising na criação de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991, 173 p.
- LOBO, J. Contrato de Franchising. Rio de Janeiro, Forense: 2003.
- LOVE, J. F. A Verdadeira História do Sucesso: McDonald's. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1987.
- LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 412 p.
- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARCONDES, P. Marcas: Uma história de amor mercadológica. 1 Ed, São Paulo: Ed Meio & Mensagem, 2003.
- MARKOWITZ, Harry. Portfolio selection*. **The journal of finance**, v. 7, n. 1, p. 77-91, 1952.
- MARNOTO, S. **Os Factores Determinantes do franchising: O Caso das Empresas Franqueadoras Nacionais**. 2000. Tese de Doutorado. MSc Dissertation, Faculty of Economics, University of Porto, Portugal.
- MARTIN, Robert E. Franchising and risk management. **The American Economic Review**, p. 954-968, 1988.
- MARTINS, José Roberto. *Branding: o manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas*. 3. ed. Rev. e ampl. São Paulo: GlobalBrands, 2006.
- MATHEWSON, G. Frank; WINTER, Ralph A. The economics of franchise contracts. **Journal of Law and Economics**, v. 28, n. 3, p. 503-526, 1985. MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MAURO, P. C. Guia do franqueador: como fazer sua empresa crescer com o franchising. 3 ed., rev. São Paulo: Nobel, 1999.
- MAURO, Paulo C. **Guia do Franqueador: Como Desenvolver Marcas Mundiais**. Editora Nobel, 4ª. Edição, 2007.
- MAYLOR, H. READ, M. Third generation franchising organizations: innate quality excellence or inherent conflict? *Total quality management*, v. 9, UK, 1998.

MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Contemporary Marketing Research**. Saint Paul, West Publishing Company, 1996.

MENDELSON, Martin. **A essência do franchising**. São Paulo: Difusão de educação e cultura, 1994.

MERLO, Edgard Monforte. **O desempenho do setor de franquias no Brasil: um estudo exploratório dos principais condicionantes de performance**. 2000. 113 f. 2000. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Administração)–Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

MILGROM, Paul Robert; ROBERTS, John. **Economics, organization and management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992.

MILMAN, Fabio. Franchising LEI Nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1996.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. O que é Franquia? Governo Federal, 23 p., 2005. Disponível em: [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/0AA39AF9DEF023E7832573D7004D62EF/\\$File/NT0003747E.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/0AA39AF9DEF023E7832573D7004D62EF/$File/NT0003747E.pdf) Acesso em 05 de agosto de 2013, às 16 horas.

MINKLER, Alanson P. An empirical analysis of a firm's decision to franchise. **Economics Letters**, v. 34, n. 1, p. 77-82, 1990.

MOLLERUP, Per. *Marks of excellence: the history and taxonomy of trademarks*. New York: Phaidon, 2004.

MONYE, Sylvester O. Transaction costs and the internationalization of business franchising. **Research Papers in International Business**. 1, 1997.

NAVACINSK, S. D. G. TARSITANO, P. R. **Marca Patrimônio das Empresas e Diferencial dos Produtos. O valor e o Poder das Marcas**, 2003. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/outrasareas/marketing01/0216.pdf>. Acesso em 01 de out. 2013.

NOOTEBOOM, B. *Inter-firm collaboration, learning and networks: an integrated approach*. London: Routledge, 2004

NORTON, Seth W. An empirical look at franchising as an organizational form. **Journal of Business**, p. 197-218, 1988.

NUNES, G. HAIGH D. **Marca Valor do Intangível – Medindo e Gerenciando o seu Valor Econômico**. São Paulo: Atlas, 2003.

OLINS, W. **Corporate identity: making business strategy visible through design**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1990.

OXENFELDT, Alfred R.; KELLY, Anthony O. Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains. **Journal of Retailing**, v. 44, n. 4, p. 69-83, 1969.

- PAMPLONA, Claudia. **A engenharia do franchising**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- PINHO, J. B. **O Poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.
- PINTO, Ivan S. TROIANO, Jaime. “**Na esquina da Madison Avenue e Wall Street**”. In: Mercado Global, São Paulo, nº 89, 1º trim. 1993, pp.42-46.
- PLÁ, Daniel. *Tudo sobre franchising*. Rio de Janeiro: Senac, 2001. 158 p.
- PORTER, M.E. *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
- POWELL, W.W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California Management Review*, Berkeley, v.40, n.3, p.228-240, Spring 1998.
- PRUZAN, P. **Corporate reputation: image and identity**. Corporate reputation review, London, v.4. 2001.
- QUELCH, John A.; HARDING, David. Brands versus private labels: fighting to win. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 1, p. 99-109, 1996.
- RIBEIRO, Fernanda Cecília Ferreira; RESENDE, Pedro Lucas de. O processo de internacionalização da rede de franquias “o boticário” no mercado norte-americano. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 10, n. 3, 2010.
- RICHARDSON *et al.* *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2007.
- RIES, A. TROUT, J. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. 20 ed. São Paulo: Makron Books, 2002.
- RISNER, Mary E. **Successful fast-food franchising in Brazil and the role of culture: four cases**. Gainesville, 2001. Tese de Doutorado. University of Florida.
- RIZZO, Marcus. **Franchise, o negócio do século**. São Paulo: Rizzo Franchising, 2005.
- RODRIGUES, Claudia Regina. *Desafios do Modelo de Franquias no Setor de Perfumaria e Cosméticos brasileiro, sob o ponto de vista de franqueados e franqueadores*. Dissertação - Escola de Administração de Empresas de São Paulo - 2010. 114 f.
- RUBIN, Paul H. Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract, The. **JL & Econ.**, v. 21, p. 223, 1978.
- SANTINI, Denis; GARCIA, Filomena. *Marketing para franquias*. São Paulo: Saraiva, 2011. 168 p.
- SANTOS, Marco Aurélio dos. **Panorama Setorial: lojas de conveniência**. São Paulo: Gazeta Mercantil, ago. 1997.

SCHIFFMAN, Leon G. KANUK. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2000.

SCOTT JR, Frank A. Franchising vs. company ownership as a decision variable of the firm. **Review of industrial organization**, v. 10, n. 1, p. 69-81, 1995.

SERRALVO, F. A. FURRIER, M. T. **Tipologias do posicionamento de marcas. Um estudo conceitual no brasil e na espanha**. Revista Galega de Economia, v. 14, n. 1-2, p. 1-14, ISSN 1132-2799, 2005. Disponível em: http://www.usc.es/econo/RGE/Vol14_1_2/Outros/nb3b.pdf. Acesso em 01 de nov.2013.

SHANE, Scott A. Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 1, p. 216-234, 1996.

SILVA, Vivian Lara dos Santos. **Ambiente institucional e organização de redes de franquias: Uma comparação entre Brasil e França**. 2004. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de São Carlos.

SORENSEN, Olav; SORENSEN, Jesper B. Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6 - 7, p. 713-724, 2001.

SOUZA, Francisco Alberto Madia de. *Introdução ao marketing de 6a geração*. São Paulo: Makron Books, 1994.

SOUZA, G. C.; LOURENZANI, Aebis. A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias: uma análise da capacidade empreendedora. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2010.

SOUZA, Marcos G. de; NEMER Artur. **Marca & distribuição: desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global**. São Paulo: Makron Books, 1993.

SPINELLI, Steve; BIRLEY, Sue. Toward a theory of conflict in the franchise system. **Journal of Business Venturing**, v. 11, n. 5, p. 329-342, 1996.

SRIVASTAVA, R. K., SHOCKER, A. D. Brand equity: a perspective on its meaning and measurement. Cambridge, Mass : Marketing Science Institute, 1991. (Working Paper n. 91-124).

STEENKAMP, Jan-Benedict E. M.; VAN TRIJP, Hans C. M.; TEN BERGE, Jos M. F. Perceptual mapping based on idiosyncratic sets of attributes. *Journal of Marketing Research*, v. 31, n. 1, p. 15-27, Feb.1994. pg. 15.

STEINLE, Claus; SCHIELE, Holger. When do industries cluster?: A proposal on how to assess an industry's propensity to concentrate at a single region or nation. **Research policy**, v. 31, n. 6, p. 849-858, 2002.

TAJADA, Luiz Ángel Sanz de la. *Integración de La Identidad y La Imagen de la Empresa*. Madrid: Esic Editorial. 1994.

TAVARES, M. C. **Gestão de Marcas – Construindo Marcas de Valor**. São Paulo: Harbra, 2008.

THOMPSON, R. Steve. Company ownership vs franchising: issues and evidence. **Journal of Economic Studies**, v. 19, n. 4, pp. 31-42, 1992.

THOMPSON, R. Steve. The franchise life cycle and the Penrose effect. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 24, n. 2, p. 207-218, 1994.

TORGERSON, Warren S. Multidimensional scaling: I. Theory and method. *Psychometrika*, v. 17, n. 4, p. 401-419, 1952.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e política**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. p. 97-109.

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

TROTT, Paul; HARTMANN, Dap. Why'open innovation'is old wine in new bottles. **International Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 04, p. 715-736, 2009.

TRUJILLO FERRARI, Alonso. *Metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

URBAN, Glen L.; HAUSER, John R. **Design and Marketing of New Products**. Prentice Hall, 1993.

VAN RIEL, C. B. M. FOMBRUN, C. J. **From communication to reputation?** In: VAN RIEL, C.B.M. e FOMBRUN, C. J. *Essentials of corporate communication*. UK, Routledge, 2007.

WRIGHT, Peter; MUKHERJI, Ananda; KROLL, Mark J. A reexamination of agency theory assumptions: extensions and extrapolations. **Journal of Socio-Economics**, v. 30, n. 5, p. 413-429, 2001.

Apêndice A - A evolução do *franchising* no Brasil

A FIG. 20 mostra que o faturamento do segmento de franquias teve um aumento de mais de 269% no período de onze anos, passando de 28 bilhões em 2002 para mais de 103 bilhões em 2012, enquanto que a FIG. 21 expõe que o ramo de alimentação é o maior segmento do *franchising* em termos de faturamento.

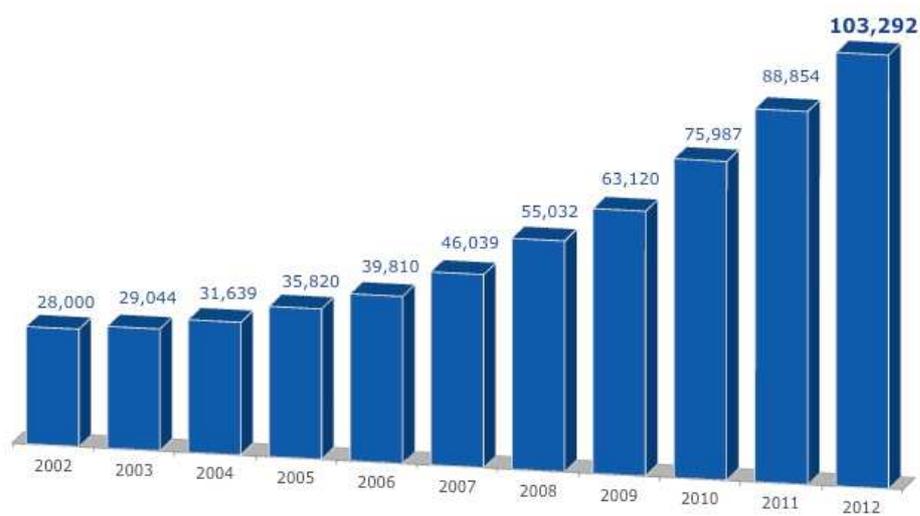


FIGURA 20 - Faturamento do setor de franchising brasileiro
Fonte: Associação Brasileira de Franchising (2013)

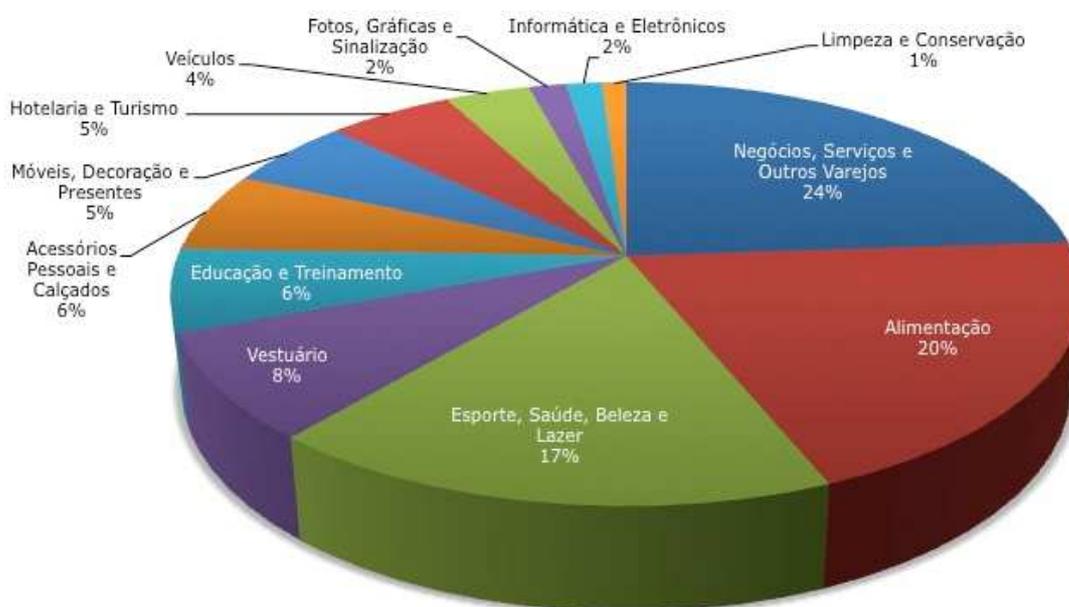


FIGURA 21 - Distribuição do faturamento do setor de franchising em 2012
Fonte: Associação Brasileira de Franchising (2013)

Como está ilustrado na FIG. 22, em 2012, o setor de *franchising* no Brasil registrou um total de 2.426 redes de franquias, frente a 650 em 2002, representando o crescimento de mais de 273% no período. Pode ser observado na FIG. 23, que está concentrado no ramo de alimentação o maior número de redes de franquias, com 24% do total.

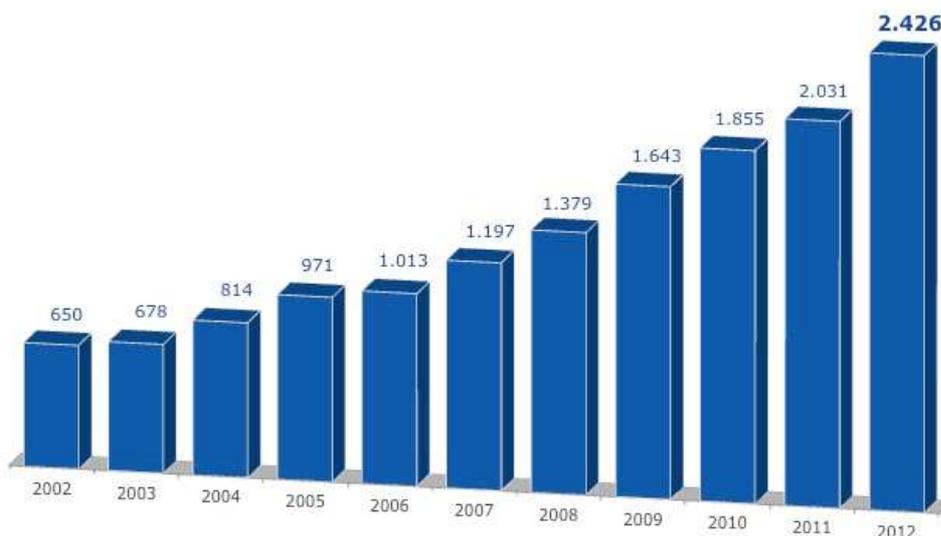


FIGURA 22 - Evolução do número de redes de franquias
Fonte: Associação Brasileira de Franchising (2013)

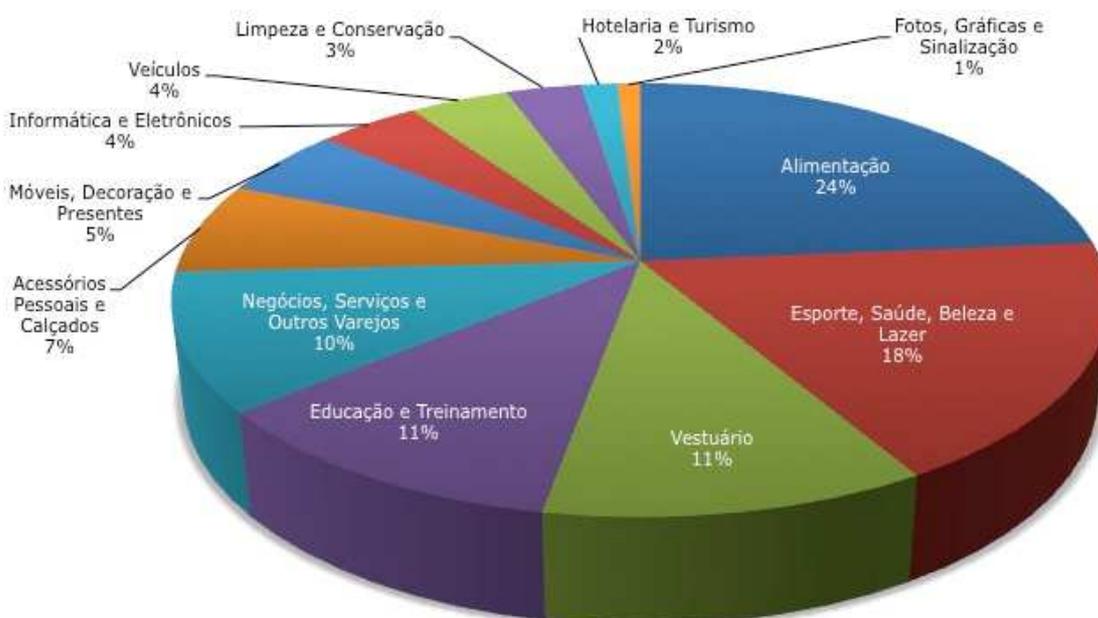


FIGURA 23 - Distribuição do número de redes de franquias em 2012
Fonte: Associação Brasileira de Franchising (2013)

Considerando a FIG. 24, a seguir, o total de unidades franqueadas quase que dobrou no período de onze anos, expandindo de 56.000 unidades em 2002 para mais de 104.000 unidades em 2012. A partir da FIG. 25, pode ser observado que o segmento de alimentação novamente mostra a sua pujança no sistema de franquias. Com 15% do total, o ramo de alimentação ocupa o segundo posto, em termos de unidades franqueadas, ficando atrás do setor líder neste quesito, que é constituído por um número maior de segmentos, e formado pelos negócios na área de esporte, saúde, beleza e lazer, detendo 19% do total.

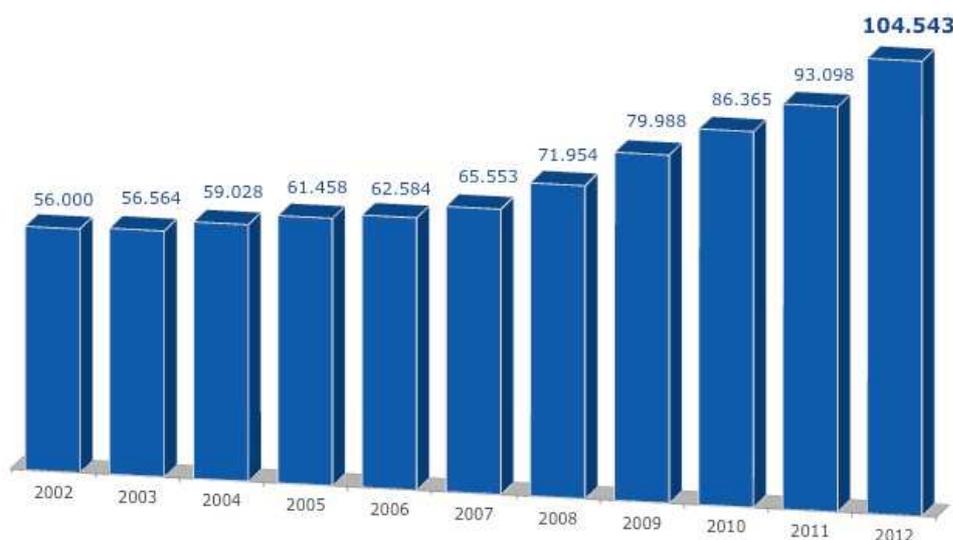


FIGURA 24 - Evolução do número de unidades franqueadas
Fonte: Associação Brasileira de Franchising (2013)

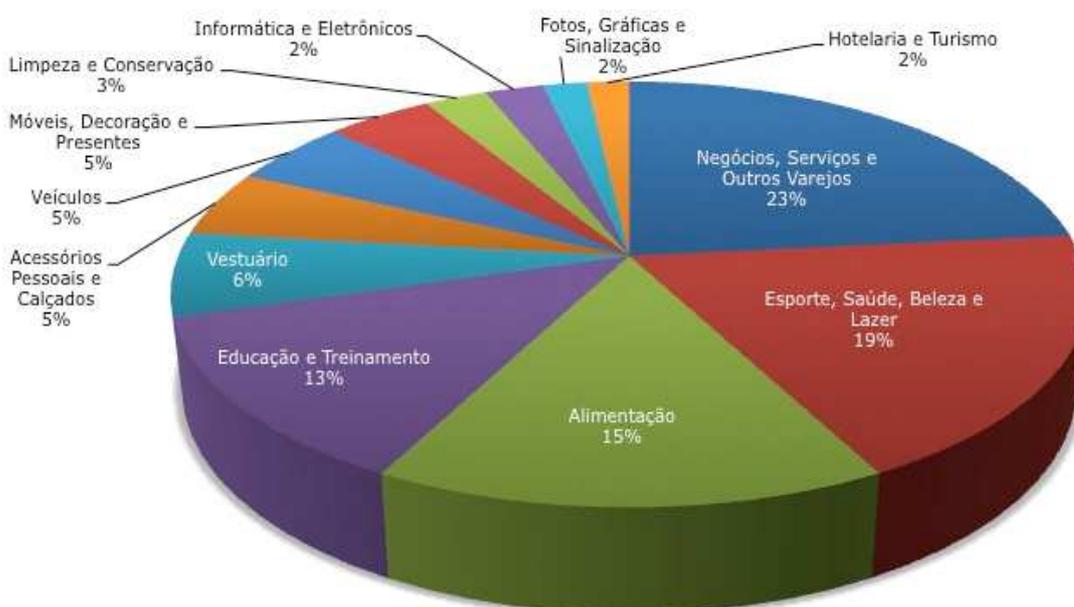


FIGURA 25 - Distribuição do número de unidades franqueadas em 2012
Fonte: Associação Brasileira de Franchising (2013)

Em 2012, o setor de franquias no Brasil empregou quase 1 milhão de pessoas, praticamente dobrando o emprego gerado em 2002. A evolução do emprego criado pelo sistema de franquias no país está disposta na FIG. 26.

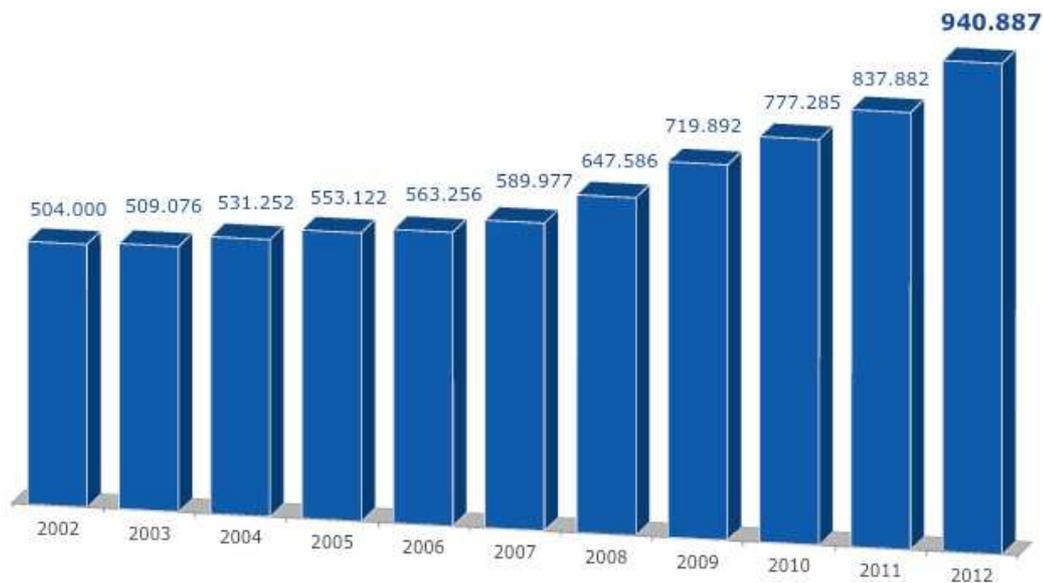


FIGURA 26 - Evolução do número de empregos diretos do franchising brasileiro
Fonte: Associação Brasileira de Franchising (2013)

Apêndice B - Pesquisas realizadas

Foram realizadas três pesquisas para a tese versando sobre a análise do heteromorfismo do posicionamento da marca em sistema de franquias

As pesquisas tiveram os seguintes objetivos:

Pesquisa 1: Identificar os principais atributos e benefícios que influenciam a escolha de uma marca de *fast-food* na praça de alimentação do *shopping center M*.

Pesquisa 2: Utilizando-se os atributos e benefícios das marcas, confrontar o posicionamento das marcas de *franchising*, por meio de mapas espaciais, nas perspectivas do franqueador, do franqueado, do representante da agência de comunicação e dos consumidores.

Pesquisa 3: Comparar, de forma direta, o posicionamento das marcas dos restaurantes *fast-food* na praça de alimentação do *shopping center*, nas perspectivas do franqueador, do franqueado, do representante da agência de comunicação e dos consumidores.

Pesquisa 1

Pesquisa para identificação dos principais atributos e benefícios que o consumidor leva em consideração para decidir a sua escolha de uma marca de *fast-food* na praça de alimentação do *shopping center M*.

Questionário

Indique os principais atributos e benefícios que influenciam a escolha de uma marca de *fast-food* na praça de alimentação do *shopping center M*.

Este questionário foi respondido por 30 consumidores, pelo franqueado, pelo franqueador e pela agência de comunicação da rede *Fast* de *franchising*.

Pesquisa 2

Pesquisa para identificação das similaridades das marcas de *fast-food* em relação aos dois principais atributos e dois principais benefícios obtidos na pesquisa 1.

Questionário:

Para cada atributo/benefício a seguir, dê uma nota de zero a dez para cada marca apresentada, onde zero significa um baixo valor do atributo/benefício e dez um alto valor para o atributo/benefício.

Escala	Mínimo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Máximo
Sabor	Pouco Saboroso												Muito Saboroso
Preço	Baixo												Alto
Nutrição	Pouco Nutritivo												Muito Nutritivo
Saudável	Pouco Saudável												Muito Saudável

Marca	Bobs	Expresso_pizza	Assaca brasa	Gendai	Mc_Do nalds	Fast	Sub way	Marietta	Alida rália	Pequim_2000
-------	------	----------------	--------------	--------	-------------	------	---------	----------	-------------	-------------

Fonte: Elaborado pelo autor

Este questionário foi respondido por 30 consumidores, pelo franqueado, pelo franqueador e pela agência de comunicação da rede *Fast de franchising*.

Pesquisa 3

Pesquisa para comparar, de forma direta, o posicionamento das marcas dos restaurantes *fast-food* na praça de alimentação do *shopping center M*.

Questionário:

Para cada par de marcas de restaurante de *fast-food* à seguir, dê uma nota de um a dez, onde um significa a maior semelhança e dez a menor semelhança entre as marcas.

Este questionário foi respondido por 30 consumidores, pelo franqueado, pelo franqueador e pela agência de comunicação da rede *Fast de franchising*.

Apêndice C - Principais atributos e benefícios considerados

TABELA 12 - Principais atributos e benefícios considerados

Atributos e benefícios	Número de respostas	Porcentagem de respostas
Sabor	7	21,2%
Preço	6	18,2%
Nutritivo	5	15,2%
Saudável	5	15,2%
Rapidez	3	9,1%
Atendimento	3	9,1%
Outros	4	12,1%
Total	33	100,0%

Fonte: Pesquisa com Clientes, Franqueador, Franqueado e Agência de Comunicação

Apêndice D - Avaliação das marcas em relação aos atributos e benefícios

TABELA 13 - Avaliação das marcas de *fast-food* em atributos e benefícios

Número	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Marca	Bobs	Expresso_pizza	Assacabrasa	Gendai	Mc_Donalds	Fast	Subway	Marie-tta	Alidar-ábia	Pequim_2000
Franqueado										
Sabor	5	5	9	5	6	7	5	4	7	7
Preço	3	3	8	8	3	7	2	6	10	6
Nutrição	3	5	8	8	4	7	3	7	8	7
Saudável	2	3	6	8	2	6	5	9	4	7
Franqueador										
Sabor	3	5	7	5	3	8	5	4	7	7
Preço	2	3	8	7	4	6	2	6	9	6
Nutrição	1	3	7	8	1	7	4	7	9	7
Saudável	1	3	5	8	1	8	5	9	3	7
Agência										
Sabor	4	5	8	5	4	7	5	3	6	7
Preço	2	3	8	8	4	6	3	6	10	6
Nutrição	2	4	8	8	2	8	4	8	8	7
Saudável	1	3	6	8	1	7	5	9	3	7
Média de 30 clientes										
Sabor	5,70	5,17	8,20	4,77	7,27	6,80	5,70	3,87	7,87	7,80
Preço	2,17	3,17	7,80	7,73	2,93	6,90	2,43	5,83	9,57	6,23
Nutrição	2,47	4,73	7,70	7,50	3,23	7,17	4,10	6,70	7,83	7,53
Saudável	2,37	3,20	5,67	8,33	2,10	5,70	4,90	8,73	2,97	7,40

Fonte: Pesquisa quantitativa

Apêndice E - Matriz múltipla de atributos e benefícios

TABELA 14 - Dados de atributos e benefícios no SPSS - 20

Agente	Atributo	Bobs	Expresso_pizza	Assabrasa	Gendai	Mc_Donalds	Fast	Subway	Marie-tta	Alidar-ábia	Pequim_2000
Franqueado	Sabor	5	5	9	5	6	7	5	4	7	7
Franqueado	Preço	3	3	8	8	3	7	2	6	10	6
Franqueado	Nutrição	3	5	8	8	4	7	3	7	8	7
Franqueado	Saudável	2	3	6	8	2	6	5	9	4	7
Franquador	Sabor	3	5	7	5	3	8	5	4	7	7
Franquador	Preço	2	3	8	7	4	6	2	6	9	6
Franquador	Nutrição	1	3	7	8	1	7	4	7	9	7
Franquador	Saudável	1	3	5	8	1	8	5	9	3	7
Agência	Sabor	4	5	8	5	4	7	5	3	6	7
Agência	Preço	2	3	8	8	4	6	3	6	10	6
Agência	Nutrição	2	4	8	8	2	8	4	8	8	7
Agência	Saudável	1	3	6	8	1	7	5	9	3	7
Clientes	Sabor	5,70	5,17	8,20	4,77	7,27	6,80	5,70	3,87	7,87	7,80
Clientes	Preço	2,17	3,17	7,80	7,73	2,93	6,90	2,43	5,83	9,57	6,23
Clientes	Nutrição	2,47	4,73	7,70	7,50	3,23	7,17	4,10	6,70	7,83	7,53
Clientes	Saudável	2,37	3,20	5,67	8,33	2,10	5,70	4,90	8,73	2,97	7,40

Fonte: Pesquisa quantitativa

Apêndice F - Rotina para obtenção do diagrama *Scree Plot*, abordagem composicional

Comandos iniciais:

Escala Multidimensional: Formato de dados

Formato de dados: **Criar proximidades a partir dos dados**

Número de origens: **Origens de matriz múltiplas**

Define

DATASET ACTIVATE Conjunto_de_dados1.

SORT CASES BY Agente_.

SPLIT FILE BY Agente_.

PROXIMITIES Bobs Expresso_pizza Assacabrasa Gendai Mc_Donalds *Fast* Subway Marietta Alidarábia Pequim_2000

/PRINT NONE

/MATRIX OUT('C:\Users\AppData\Local\Temp\spss3432\spssprxs.tmp')

/MEASURE=EUCLID

/STANDARDIZE=NONE

/VIEW=VARIABLE.

SPLIT FILE OFF.

PROXSCAL

/MATRIX=IN('C:\Users\AppData\Local\Temp\spss3432\spssprxs.tmp')

/TABLE=Agente_

/INITIAL=SIMPLEX

/CONDITION=MATRIX

/TRANSFORMATION=INTERVAL

/MODEL=WEIGHTED

/CRITERIA=DIMENSIONS(1,4) MAXITER(100) DIFFSTRESS(.0001) MINSTRESS(.0001)

/PRINT=HISTORY STRESS

/PLOT=STRESS.

ERASE FILE='C:\Users\AppData\Local\Temp\spss3432\spssprxs.tmp'.

Apêndice G - Rotina para obtenção do mapa espacial, abordagem composicional

Comandos iniciais:

Escala Multidimensional: Formato de dados

Formato de dados: **Criar proximidades a partir dos dados**

Número de origens: **Origens de matriz múltiplas**

```

DATASET ACTIVATE Conjunto_de_dados1.

SORT CASES BY Agente_.

SPLIT FILE BY Agente_.

PROXIMITIES Bobs Expresso_pizza Assacabrasa Gendai Mc_Donalds Fast Subway Marietta Alidarábia
Pequim_2000

/PRINT NONE

/MATRIX OUT('C:\Users\\AppData\Local\Temp\spss4628\spssprxs.tmp')

/MEASURE=EUCLID

/STANDARDIZE=NONE

/VIEW=VARIABLE.

SPLIT FILE OFF.

PROXSCAL

/MATRIX=IN('C:\Users\\AppData\Local\Temp\spss4628\spssprxs.tmp')

/TABLE=Agente_

/INITIAL=SIMPLEX

/CONDITION=MATRIX

/TRANSFORMATION=INTERVAL

/MODEL=WEIGHTED

/CRITERIA=DIMENSIONS(2,2) MAXITER(100) DIFFSTRESS(.0001) MINSTRESS(.0001)

/PRINT=COMMON INDIVIDUAL WEIGHTS HISTORY STRESS DECOMPOSITION

/PLOT=COMMON WEIGHTS INDIVIDUAL(ALL).

ERASE FILE='C:\Users\\AppData\Local\Temp\spss4628\spssprxs.tmp'.

```

Apêndice H - Matrizes de comparação direta das marcas

TABELA 15 - Matriz de dissimilaridades na percepção do franqueado

	Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nº	Marca	Bobs	Expresso_pizza	Assacabrasa	Gendai	Mc_Donalds	Fast	Subway	Marietta	Alidarábia	Pequim_2000
1	Bobs										
2	Expresso_pizza	3									
3	Assacabrasa	8	8								
4	Gendai	9	8	8							
5	Mc_Donalds	1	3	4	8						
6	Fast	6	5	7	7	5					
7	Subway	3	4	7	9	3	5				
8	Marietta	7	6	8	4	7	7	6			
9	Alidarábia	8	7	4	8	7	7	7	9		
10	Pequim_2000	8	7	6	6	7	6	7	8	8	

Fonte: Pesquisa quantitativa

TABELA 16 - Matriz de dissimilaridades na percepção do franqueador

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No Marca	Bobs	Expresso_pizza	Assacabr asa	Gendai	Mc_Donalds	Fast	Subway	Marietta	Alidaráb ia	Pequim_2 000
1	Bobs									
2	Expresso_pizza	5								
3	Assacabr asa	9	9							
4	Gendai	10	9	9						
5	Mc_Donalds	2	5	6	10					
6	Fast	8	6	8	8	7				
7	Subway	4	3	8	9	3	8			
8	Marietta	8	7	9	5	8	6	5		
9	Alidaráb ia	8	8	6	9	7	5	8	9	
10	Pequim_2 000	9	8	7	5	8	6	7	7	9

Fonte: Pesquisa quantitativa

TABELA 17 - Matriz de dissimilaridades na percepção da agência

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Marca	Bobs	Expresso_pizza	Assacabr asa	Gendai	Mc_Donalds	Fast	Subway	Marietta	Alidaráb ia	Pequim_2 000
1	Bobs									
2	Expresso_pizza	5								
3	Assacabr asa	9	8							
4	Gendai	9	9	10						
5	Mc_Donalds	2	6	7	10					
6	Fast	7	6	7	8	6				
7	Subway	4	4	8	9	3	7			
8	Marietta	9	8	9	6	8	5	6		
9	Alidaráb ia	8	8	5	10	7	6	8	10	
10	Pequim_2 000	8	8	7	4	7	5	5	8	8

Fonte: Pesquisa quantitativa

TABELA 18 - Matriz de dissimilaridades na percepção dos consumidores

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No	Marca	Bobs	Expresso_pizza	Assacabr asa	Gendai	Mc_Donalds	Fast	Subway	Marietta	Alidarábia	Pequim_2000
1	Bobs										
2	Expresso_pizza	3,5									
3	Assacabr asa	7,6	8,3								
4	Gendai	8,9	8,3	7,6							
5	Mc_Donalds	1,5	2,6	3,6	7,2						
6	Fast	6,4	4,8	6,9	7,7	6,3					
7	Subway	3,4	4,6	7,1	8,3	3,4	4,6				
8	Marietta	7,6	6,8	8,4	3,5	7,7	6,2	5,4			
9	Alidarábia	7,2	6,2	3,7	7,7	7,1	7,5	6,6	8,4		
10	Pequim_2000	8,5	6,6	6,4	5,6	6,7	5,7	7,3	8,3	7,4	

Fonte: Pesquisa quantitativa

Apêndice I - Matriz múltipla para aplicação do método decomposicional

TABELA 19 - Matriz múltipla para o método decomposicional

Agente	Marca	Bobs	Expresso pizza	Assacabr asa	Gendai	Mc_dona lds	Fast	Subway	Marietta	Alidarábi a	Pequim_ 2000
FRDO	Bobs	0									
FRDO	Expresso	3	0								
FRDO	Assacabra	8	8	0							
FRDO	Gendai	9	8	8	0						
FRDO	Mc_donal	1	3	4	8	0					
FRDO	Spoletto	6	5	7	7	5	0				
FRDO	Subway	3	4	7	9	3	5	0			
FRDO	Marietta	7	6	8	4	7	7	6	0		
FRDO	Alidarábia	8	7	4	8	7	7	7	9	0	
FRDO	Pequim_2	8	7	6	6	7	6	7	8	8	0
FRDOR	Bobs	0									
FRDOR	Expresso	5	0								
FRDOR	Assacabra	9	9	0							
FRDOR	Gendai	10	9	9	0						
FRDOR	Mc_donal	2	5	6	10	0					
FRDOR	Spoletto	8	6	8	8	7	0				
FRDOR	Subway	4	3	8	9	3	8	0			
FRDOR	Marietta	8	7	9	5	8	6	5	0		
FRDOR	Alidarábia	8	8	6	9	7	5	8	9	0	
FRDOR	Pequim_2	9	8	7	5	8	6	7	7	9	0
Agência	Bobs	0									
Agência	Expresso	5	0								
Agência	Assacabra	9	8	0							
Agência	Gendai	9	9	10	0						
Agência	Mc_donal	2	6	7	10	0					
Agência	Spoletto	7	6	7	8	6	0				
Agência	Subway	4	4	8	9	3	7	0			
Agência	Marietta	9	8	9	6	8	5	6	0		
Agência	Alidarábia	8	8	5	10	7	6	8	10	0	
Agência	Pequim_2	8	8	7	4	7	5	5	8	8	0
Clientes	Bobs	0									
Clientes	Expresso	3,5	0								
Clientes	Assacabra	7,63	8,30	0							
Clientes	Gendai	8,93	8,33	7,60	0						
Clientes	Mc_donal	1,50	2,60	3,57	7,20	0					
Clientes	Spoletto	6,43	4,83	6,87	7,70	6,33	0				
Clientes	Subway	3,40	4,60	7,07	8,27	3,40	4,57	0			
Clientes	Marietta	7,63	6,80	8,37	3,50	7,67	6,17	5,37	0		
Clientes	Alidarábia	7,17	6,23	3,67	7,73	7,13	7,50	6,60	8,40	0	
Clientes	Pequim_2	8,47	6,57	6,40	5,63	6,73	5,73	7,33	8,30	7,40	0

Fonte: Pesquisa quantitativa

Apêndice J - Rotina para obtenção do diagrama Scree Plot, abordagem decomposicional

Comandos iniciais:

Escala Multidimensional: Formato de dados

Formato de dados: **Os dados são proximidades**

Número de origens: **Origens de matriz múltiplas**

```
DATASET ACTIVATE Conjunto_de_dados1.
```

```
PROXSCAL VARIABLES=Bobs Expresso_pizza Assacabresa Gendai Mc_Donalds Fast Subway Marietta  
Alidarábia Pequim_2000
```

```
/TABLE=Agente
```

```
/SHAPE=LOWER
```

```
/INITIAL=SIMPLEX
```

```
/CONDITION=MATRIX
```

```
/TRANSFORMATION=INTERVAL
```

```
/PROXIMITIES=DISSIMILARITIES
```

```
/MODEL=WEIGHTED
```

```
/CRITERIA=DIMENSIONS(1,4) MAXITER(100) DIFFSTRESS(.0001) MINSTRESS(.0001)
```

```
/PRINT=STRESS
```

```
/PLOT=STRESS.
```

Apêndice K - Rotina para obtenção do mapa espacial, abordagem decomposicional

Comandos iniciais:

Escala Multidimensional: Formato de dados

Formato de dados: **Os dados são proximidades**

Número de origens: **Origens de matriz múltiplas**

```
DATASET ACTIVATE Conjunto_de_dados1.
```

```
PROXSCAL VARIABLES=Bobs Expresso_pizza Assacabrasa Gendai Mc_Donalds Fast Subway Marietta  
Alidarábia Pequim_2000
```

```
/TABLE=Agente
```

```
/SHAPE=LOWER
```

```
/INITIAL=SIMPLEX
```

```
/CONDITION=MATRIX
```

```
/TRANSFORMATION=INTERVAL
```

```
/PROXIMITIES=DISSIMILARITIES
```

```
/MODEL=WEIGHTED
```

```
/CRITERIA=DIMENSIONS(2,2) MAXITER(100) DIFFSTRESS(.0001) MINSTRESS(.0001)
```

```
/PRINT=COMMON
```

```
/PLOT=STRESS COMMON WEIGHTS INDIVIDUAL(ALL).
```