



V SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Heteromorfismo do posicionamento da marca em sistema de franquias – proposição de uma nova abordagem

BRUNO PELLIZZARO DIAS AFONSO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais
bruno.afonso@ifnmg.edu.br

CARLOS ALBERTO GONÇALVES

FUMEC
calberto@fumec.br

CAMILA SANTANNA GOMIDE

Instituto Federal do Norte de Minas Gerais
camilasgomide@gmail.com

Agradecemos ao IFNMG - Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, pelo apoio ao estudo.



HETEROMORFISMO DO POSICIONAMENTO DA MARCA EM SISTEMA DE FRANQUIAS – PROPOSIÇÃO DE UMA NOVA ABORDAGEM

HETEROMORPHISM OF BRAND POSITIONING IN FRANCHISE SYSTEM - PROPOSAL FOR A NEW APPROACH

Resumo

Tendo em vista a existência de múltiplos agentes em uma rede de franquia, a prevalência do isomorfismo do posicionamento da marca pode ser questionada. Nesse contexto, este estudo tem como objetivo apresentar uma nova abordagem para 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 entre os agentes pesquisados, a percepção do posicionamento da marca por parte do franqueado, possui maior similaridade com o posicionamento da referida 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*. Os resultados obtidos por meio do EMD, assim como os testes de hipóteses realizados, demonstraram a existência de polimorfismo do posicionamento da marca e comprovaram a hipótese formulada.

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

Abstract

Given the existence of multiple agents in a franchise network, the prevalence of isomorphism of brand positioning can be questioned. Thus, the objective of this paper is to present a new approach to analyzing the existence of polymorphism of brand positioning in a franchising network. In addition to searching the existence of heteromorphism of brand positioning, the study proposes to test the hypothesis that among the surveyed agents, the perceived positioning of the brand by the franchisee has greater similarity to the position of the mark on consumer evaluation. The category of processes called EMD - Multidimensional Scaling, which allows represent perceptions and preferences of respondents in spatial maps, was used to perform the positioning of ten brands associated with fast food. The results obtained from EMD, as well as statistical tests conducted demonstrated the existence of polymorphism of the mark positioning and confirmed the hypothesis formulated.

Keywords: Positioning. Branding. Franchise System. Multidimensional Scaling.



1. Introdução

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, 2008). Ao posicionamento é atribuída a capacidade de incrementar o valor percebido da marca e da empresa, distinguindo uma dada oferta da concorrência. O posicionamento é considerado nesta investigação como a percepção que o público tem de determinada marca, empresa, pessoa, produto ou serviço, em relação aos seus concorrentes (In, Era, & Competition, 2010), enquanto que 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 (Pimenta, Yokoyama, Boas, Moriguchi, & Macedo, 2009).

O posicionamento de marcas em sistema de franquia constitui o objeto de pesquisa da presente investigação. Pode ser questionado até que ponto prevalece o homomorfismo do posicionamento da marca em sistema de franquias, tendo em vista a existência de diversos agentes envolvidos com o *franchising* e com diferentes interesses e perspectivas, especialmente o franqueador, o franqueado, a agência de comunicação e o cliente final. Conforme reconhecem Berry & 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 presente pesquisa tem como propósito apresentar métodos, fundamentados em análise multivariada, para estudar a existência de polimorfismo do posicionamento da marca em sistema de franquias, que envolve os diferentes posicionamentos para cada uma das partes envolvidas. Utilizando os métodos analíticos aqui apresentados e supondo que o franqueado possua um contato mais estreito com o cliente, assim como um melhor conhecimento do mercado local, a seguinte hipótese pôde ser testada: “Entre os agentes pesquisados, a percepção do posicionamento da marca por parte do franqueado, possui maior similaridade com o posicionamento da referida marca na avaliação do consumidor”.

2. Referencial Teórico

Múltiplas formas de colaboração produtiva e tecnológica vêm sendo descritas na literatura científica, abordando cooperação interindustrial, redes de empresas e alianças estratégicas (Powell, 1998; Adobor, 2006; Castells, 2006; Child, Faulkner, & Tallman, 2011; Dyer & Singh, 2012). Em particular, a colaboração para inovação tem se tornado um tema dominante na literatura da administração (Trott & Hartmann, 2009). O motivo para a coparticipação está na premissa de que para a ocorrência da inovação torna-se necessária a interação entre diferentes organizações (Sousa, Pellissier, & Monteiro, 2012). As cadeias produtivas se tornaram mais integradas e a competição se alastra entre redes de negócios e particularmente entre redes de franquias.

A franquia, 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 (Souza & Lourenzani, 2011).



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) (Combs & Ketchen, 2003; Combs, Michael, & Castrogiovanni, 2004).

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; Brickley, Dark, & Weisbach, 1991).

Entretanto o sistema de franquias possui os seus próprios problemas de agência, que podem comprometer o isomorfismo do posicionamento da marca. Considerando que os interesses do franqueado, ou agente, e do franqueador, ou principal, podem não coincidir, existe um potencial conflito de interesse na relação de agência. Conforme reconhecido por Jensen & 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.

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, 1992). 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 ou franqueados a serem diferentes do que o esperado pelo franqueador ou principal (Eisenhardt, 1989; Barney & Hesterly, 1999).

Por outro lado, a Teoria dos Recursos 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, 1969; Caves & Murphy, 1976; Norton, 1988; Carney & Gedajlovic, 1991; S. A. Shane, 1996). 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 franqueado, em geral, está em contato mais estreito com o cliente e tem melhor conhecimento do mercado local (Foster, 1995).

Portanto, os benefícios proporcionados pelo franqueado de prover capital, capacidade gerencial e trabalho, assim como conhecimento do mercado local, estão amplamente reconhecidos na literatura (Oxenfeldt & Kelly, 1969; Norton, 1988; Minkler, 1990; Carney & Gedajlovic, 1991; Thompson, 1994).

O franqueador recebe o benefício de acesso aos recursos do franqueado, enquanto este usufrui em fazer parte de uma marca muitas vezes conhecida, desenvolvida por agências publicitárias e já consagrada no mercado (Lafontaine, 1992; Lafontaine & Blair, 2009) A marca constitui um elo entre ambos e seu posicionamento na mente do consumidor deve ser continuamente monitorado. Frequentemente a marca constitui um valioso ativo e um fator relevante para a adesão do franqueado ao sistema de *franchising*.

O primeiro desenvolvimento teórico sobre a marca encontra-se no artigo de Gardner & Levy (1955) que explora o conceito de imagem da marca. A partir desta publicação, as características intangíveis associadas às marcas e que as distinguem dos produtos, passaram a ser reconhecidas como 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. A marca tornou-se tão importante que passou a ser a razão de existência de muitas empresas, constituindo também o ativo mais valioso (Kapferer, 2008).

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). 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, 2008). Entretanto, o termo posicionamento foi utilizado pela primeira vez, em um artigo de Jack Trout de 1969, publicado no *Journal of Marketing* (Trout, 1969). Em 1972, Ries & 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 & Trout (2002) propõem a comunicação de forma seletiva, com objetivo de propiciar à marca uma posição destacada na mente do consumidor. Segundo Serralvo & 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 & Keller (2006, p. 270) 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. É a posição que pretende ocupar, na mente do consumidor e demais públicos”.

Para o presente estudo, 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 aos seus concorrentes. Esta concepção de posicionamento vai ao encontro da compreensão de Rocha & Christensen (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.

Tem sido objeto de interesse de diversos autores estabelecer uma metodologia para analisar o posicionamento da marca (Aaker, 1996, 1998; Pinho, 1996; Borges Jr & Cunha, 1999; Kapferer, 2004; Serralvo & Furrier, 2005, 2008; Kotler & Keller, 2006; Aaker & Joachimsthaler, 2007; Tavares, 2008; Marcussen, 2014).

Considerando o sistema de *franchising*, o posicionamento da marca recebe ainda influência de vários *stakeholders*, 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 (Martins, 2006) (Santini & Garcia, 2011).

Técnicas para análise do posicionamento da marca foram desenvolvidas por pesquisadores do campo de marketing e motivadas pelas aplicações da análise multivariada (Hooley, Saunders, & Piercy, 2001; Aaker, Kumar, & Day, 2004; Malhotra, 2006; Aaker & Joachimsthaler, 2007; Lovelock & Wirtz, 2010; Marcussen, 2014).

De acordo com Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham (2009, p.423), o Escalonamento Multidimensional – EMD “é um procedimento que permite ao 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 et al., 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 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, 2005). 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.

A utilização de mapas perceptuais, utilizando o EMD, tem se mostrado uma técnica útil para analisar o posicionamento de marcas ou produtos. Lovelock & Wirtz (2010, p.66) apresentaram uma análise de posicionamento da marca para hotéis de negócios, para ajudar o Hotel Palace a definir a sua estratégia. Enquanto que Marcussen, (2014) apresenta uma revisão da literatura concernente a aplicação de técnicas de análise multivariada no setor de turismo, entre os anos de 1975 e 2014.

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 abordagem assume um caráter pioneiro para análise do posicionamento da marca do *franchising* e inspirou a presente pesquisa a utilizar mapas perceptuais, com a finalidade de analisar a existência de polimorfismo do posicionamento da marca em sistema de franquias.

3. Metodologia

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, o artigo visa contribuir com novos *insights* para a análise do polimorfismo do posicionamento de marcas em sistema de franquias. 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 com nova abordagem para posicionamento de marcas em sistema de franquias.

3.1 Natureza da pesquisa

Quanto a sua finalidade a pesquisa pode ser classificada como descritiva quantitativa (Triviños, 1992; Richardson, Peres, Wanderley, Correia, & Peres, 2007; Minayo, 2014) pois objetiva descrever o posicionamento de marcas em sistema de franquias utilizando 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) e Minayo (2014) 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 constituiu a entrevista em profundidade e a análise de conteúdo propiciou o método para a análise das entrevistas.

Depois de obtidos os atributos e benefícios associados às marcas, estes foram utilizados para o posicionamento das marcas na fase 2 da pesquisa, caracterizada por critérios de Triviños (1992) 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 compreendeu, conforme apresenta a literatura, em levantamento, sondagem ou *survey* (Gil, 2007; Minayo, 2014). As duas fases da pesquisa são detalhadas a seguir na descrição dos procedimentos metodológicos.

3.2 Procedimentos metodológicos

O objetivo geral do trabalho consiste em propor um método de análise da existência de polimorfismo do posicionamento da marca em rede de franquia. Para cumprir este objetivo é utilizado o procedimento EMD – Escalonamento Multidimensional, que possibilita representar percepções e preferências dos pesquisados em mapas espaciais, também designados mapas perceptuais.

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 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. (2009), 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.



O método de posicionamento de marcas de franquias, com base em atributos e benefícios, denominado Escalonamento Multidimensional com abordagem composicional, é a seguir apresentado tendo em vista a sua contribuição para a interpretação das dimensões resultantes nos mapas espaciais (Malhotra, 2006).

Com o propósito de caracterizar os atributos e benefícios relevantes, foi realizada, em primeira fase, uma pesquisa de natureza qualitativa, com os consumidores e agentes do *franchising Fast*, que participaram das fases subsequentes do trabalho. Mediante entrevistas com o franqueador, o franqueado, o representante da agência de comunicação e os trinta consumidores, componentes da amostra, foram levantados os atributos e benefícios que influenciam a escolha de uma marca de *fast-food* na praça de alimentação de um *shopping center*. 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 próxima seção.

Como resultado da análise, são apresentados os mapas perceptuais, considerando o posicionamento da marca do *franchising Fast*, 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.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

Os principais fatores que influenciam a escolha de uma marca de *fast-food* na praça de alimentação de um *shopping center*, foram identificados mediante a pesquisa qualitativa. Os principais atributos mencionados foram Sabor e Preço; enquanto que os benefícios mais citados foram Nutrição e Alimentação Saudável.

As escalas, de diferencial semântico, utilizadas para as avaliações dos atributos e benefícios associados às marcas estão explicitadas na Figura 1 a seguir.

Atributos	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

Figura 1 - Escalas para avaliação dos atributos e benefícios das marcas
Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Para aplicar o método de Escalonamento Multidimensional foram obtidas as matrizes de dissimilaridades das marcas, considerando os atributos e benefícios associados, que são analisados em conjunto para gerar o mapa de posicionamento. O método EMD – PROXSCAL possui a opção que permite introduzir os dados de atributos e benefícios associados às marcas, 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.

O primeiro passo para se obter os mapas perceptuais, comparando as marcas com base nos atributos e benefícios, consistiu em determinar o número de dimensões a serem utilizadas na análise. Na investigação em curso, o número de dimensões do mapa espacial foi deduzido, pela análise do diagrama *Scree Plot*, que apontou o diagrama bidimensional como o melhor ajuste do mapa aos dados.

A Figura 2 apresenta o mapa espacial comum aos agentes do *franchising* em duas principais dimensões. Observando a configuração do mapa espacial pode-se 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 esquerda 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.

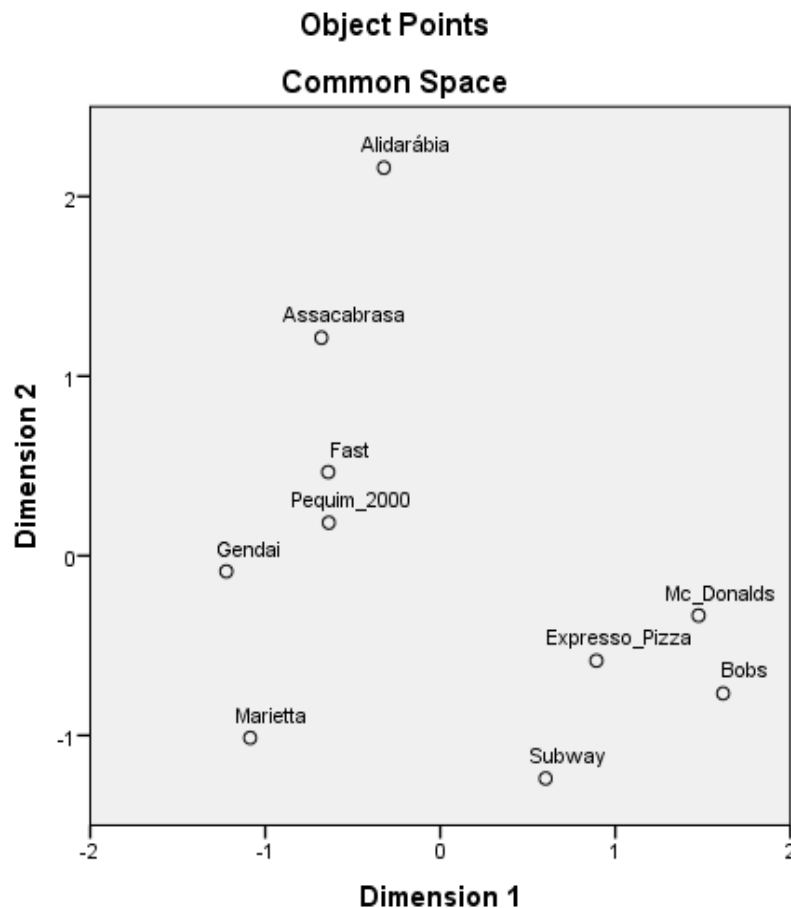


Figura 2 - Mapa espacial comum: método composicional

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 avaliações inferiores 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 Figura 3 apresenta as ponderações, para cada dimensão, “Nutrição Saudável” e “Valor do Sabor”, que foram atribuídas pelos agentes do *franchising* em suas avaliações das marcas.

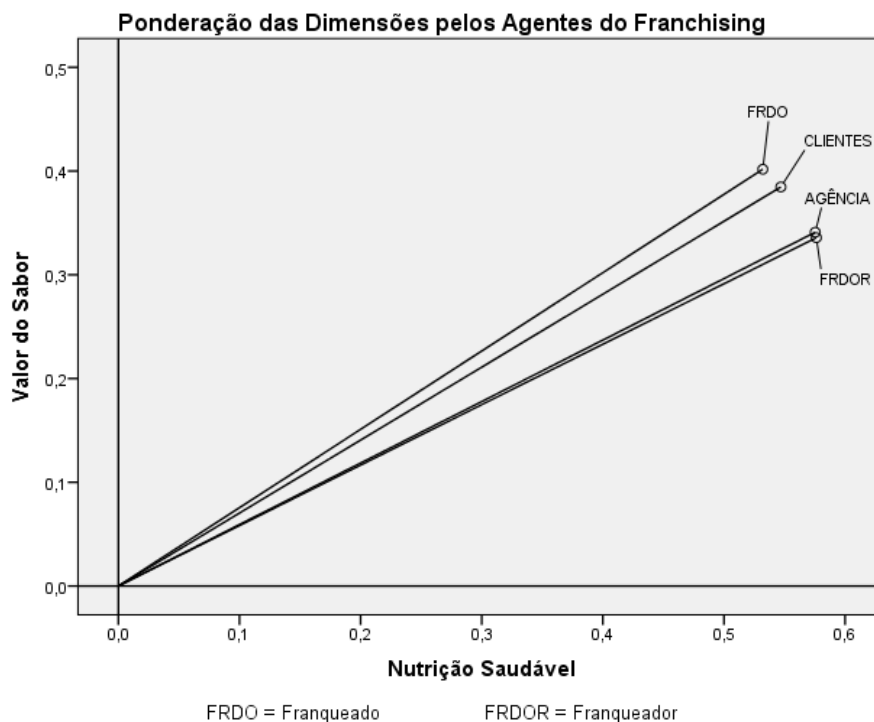


Figura 3 - Ponderações das dimensões: método composicional

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



Pode ser observado, pela distribuição dos pontos na Figura 3, 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 sendo comprovada por meio de testes de hipóteses. Os testes de hipóteses foram conduzidos comparando a avaliação média dos trinta clientes para cada atributo e benefício, com as avaliações dos agentes do *franchising*. A Figura 4 a seguir apresenta o resumo dos testes de hipóteses.

Marca <i>Fast</i>	Significância do Teste Atributo Sabor	Resultado do Teste para Sabor	Significância do Teste Atributo Preço	Resultado do Teste para Preço	Significância do Teste Benefício Nutrição	Resultado do Teste para Nutrição	Significância do Teste Benefício Saudável	Resultado do Teste para Saudável
Hipótese do Franqueado	0,817	Não rejeitar Ho	0,817	Não rejeitar Ho	0,649	Não rejeitar Ho	0,370	Não rejeitar Ho
Hipótese do Franqueador	0,030	Rejeitar Ho	0,044	Rejeitar Ho	0,649	Não rejeitar Ho	0,000	Rejeitar Ho
Hipótese da Agência	0,707	Não rejeitar Ho	0,044	Rejeitar Ho	0,029	Rejeitar Ho	0,000	Rejeitar Ho

Figura 4 – Testes de Hipóteses

Fonte: Dados da pesquisa sobre a avaliação dos atributos e benefícios das marcas

A comparação da avaliação média dos 30 clientes com a avaliação do franqueado, considerada como hipótese nula, sobre a similaridade dos atributos e benefícios da marca *Fast* com as rivais, levou à não rejeição da hipótese Ho em todos os testes. Quando o teste de hipótese foi conduzido considerando a avaliação do franqueador e também da agência de comunicação, como hipóteses nulas, a hipótese Ho foi rejeitada em 3 das 4 comparações.

Os testes realizados mostram que entre os agentes do *franchising Fast*, a avaliação do franqueado é a que mais se aproxima da avaliação média dos consumidores. O franqueado, que normalmente é o proprietário do negócio 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).

Por outro lado, 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; Lafontaine & Blair, 2009).

Para a avaliação da confiabilidade do modelo ajustado foram utilizadas 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. As medidas associadas ao *Stress-I* igual a



0,09528 e ao coeficiente de congruência de Tucker igual a 0,99545, mostraram uma boa adequação dos dados ao modelo EMD, atestando a sua confiabilidade.

A Figura 5 apresenta a síntese do estudo realizado.

Componente da pesquisa	Resultado
Atributos	Sabor
	Preço
Benefícios	Nutrição
	Alimentação Saudável
Marcas rivais	Bobs, Expresso_pizza, Assacabrasa, 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 todos os testes realizados.
Hipótese Ho: Percepção do franqueador	Rejeitada em 3 dos 4 testes realizados.
Hipótese Ho: Percepção da agência de comunicação	Rejeitada em 3 dos 4 testes realizados.
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: “entre os agentes pesquisados, a percepção do posicionamento da marca <i>Fast</i> por parte do franqueado, possui maior similaridade com o posicionamento da referida marca na avaliação do consumidor”.	

Figura 5 - Síntese do estudo: método composicional e testes de hipóteses

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Como apresentado na Figura 2, que representa o mapa espacial comum, obtido pelo método composicional, a marca Pequim_2000 apresentou o posicionamento mais próximo da marca *Fast*. Pode ser observada também na Figura 3, que esboça as ponderações das dimensões pelo método composicional, a proximidade dos quatro agentes, situando o franqueador próximo da agência de comunicação e o franqueado mais associado ao cliente.

As diferentes percepções dos agentes sobre as posições das marcas evidenciam a presença de polimorfismo do posicionamento das marcas, que foi comprovada mediante os testes de hipóteses realizados.



5. Conclusões

A pesquisa do heteromorfismo do posicionamento da marca em sistema de franquias, utilizando escalonamento multidimensional, pode ser corroborada por diversas referências presentes na literatura.

A Teoria da Agência e a Teoria dos Recursos têm constituído as doutrinas mais evocadas para explicar a emergência e o desenvolvimento do sistema de franquias. Conforme Brickley, Dark, & Weisbach, (1991), entre os motivos da existência e da rápida expansão do franchising, estão a sua capacidade de integrar os interesses dos players e reduzir os custos de agência. Segundo os autores, o sistema de franquia possui o potencial de integrar os agentes, tendo em vista as relações colaborativas existentes na rede. Além disso, Brickley & Dark (1987) comprovaram a superioridade do sistema de franquia no sentido de lidar com os custos de agência, especialmente em ambientes onde os custos de monitoramento são elevados. Entretanto, as relações muitas vezes conflitantes, previstas pela Teoria da Agência e descritas por Jensen & Meckling, (1976), assim como por Eisenhardt (1989), podem contribuir para a emergência do polimorfismo do posicionamento da marca encontrado no presente estudo. Podem ainda ter colaborado para o heteromorfismo do posicionamento da marca na rede de *franchising Fast*, a existência de assimetria de informações e a ocorrência de seleção adversa (Eisenhardt, 1989; Barney & Hesterly, 1999).

A comprovação da hipótese da pesquisa de que “a percepção do posicionamento da marca *Fast* por parte do franqueado, entre os agentes pesquisados, guarda maior similaridade com o posicionamento da referida marca na avaliação do consumidor” está em linha com os desenvolvimentos teóricos. O sistema de franquias foi reconhecido como uma alternativa para sobrepor a limitação de capital e de outros recursos como, conhecimento de mercados locais, disponibilidade de pessoas e de capacidade gerencial (Oxenfeldt & Kelly, 1969; Norton, 1988; Minkler, 1990; Thompson, 1994). Além do acesso ao capital e à capacidade gerencial do franqueado, o sistema de franquias possibilita a expansão em novos mercados, muitas vezes fora da competência do franqueador, mas de domínio específico do franqueado (Minkler, 1990). Segundo Foster (1995) o franqueado, em geral, está em contato mais estreito com o cliente e tem melhor conhecimento do mercado local. Ainda, segundo o referido autor, muitas vezes, na perspectiva do cliente final, que conhece e convive com o ponto de venda, o franqueado é o representante, quando não o proprietário da marca do estabelecimento. O conhecimento do mercado local e a intimidade com os clientes, demonstradas pelo franqueado, proporcionam evidências para a comprovação da hipótese da pesquisa.

Por outro lado, a proximidade existente entre as percepções do posicionamento da marca pelo franqueador e pela agência de comunicação, encontrada nesta pesquisa, pode ser explicada pelo fato de que o primeiro possui a propriedade da marca e supostamente está em contato estreito com a agência de comunicação, que é contratada para desenvolvê-la (Lafontaine, 1992; Lafontaine & Blair, 2009).

Os mapas perceptuais desenvolvidos mediante a classe de processos EMD e os testes de hipóteses realizados comprovaram a presença de polimorfismo no posicionamento da marca na rede *Fast* de franquia e demonstraram que, entre os agentes do *franchising*, o franqueado possui a melhor percepção do posicionamento da marca na perspectiva do consumidor final.

O estudo apresenta uma nova proposição para análise de posicionamento de marcas em sistema de franquias e seus resultados apontam para a necessidade de um esforço



continuado de integração entre os agentes do *franchising*, tendo em vista a possibilidade de existência de polimorfismo de posicionamento da marca na rede de franquia.

Referências

- Aaker, D. A. (1996). *Criando e administrando marcas de sucesso*. São Paulo: Futura.
- Aaker, D. A. (1998). *Marcas: brand equity - gerenciando o valor da marca* (3a ed.). São Paulo: Negócio Editora.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2007). *Como construir marcas líderes*. (Bookman, Ed.). Porto Alegre.
- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2004). *Pesquisa de Marketing*. 978-85-2243-725-2.
- Adobor, H. (2006). Inter-firm collaboration: configuration and dynamics. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 16(2), 122–134.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (1999). Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis. *Studying Organization*, 109–141. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781848608030.n4>
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1992). *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese-Norma.
- Borg, I., & Groenen, P. (2005). *Modern Multidimensional Scaling - Theory and Applications*. NY Springer. <http://doi.org/10.1007/0-387-28981-X>
- Borges Jr, A. A., & Cunha, M. V. M. (1999). 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)* (p. 13). Foz do Iguaçu: Anais...
- Brickley, J. A., & Dark, F. H. (1987). The choice of organizational form The case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 18(2), 401–420. [http://doi.org/10.1016/0304-405X\(87\)90046-8](http://doi.org/10.1016/0304-405X(87)90046-8)
- Brickley, J. A., Dark, F. H., & Weisbach, M. S. (1991). An Agency Perspective on Franchising. *Financial Management*, 20(1), 27–35. <http://doi.org/10.2307/3666094>
- Carney, M., & Gedajlovic, E. (1991). Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations. *Strategic Management Journal*, 12(8), 607–629. <http://doi.org/10.2307/2486336>
- Castells, M. (2006). *A sociedade em Rede - A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. Textos & Contextos (Porto Alegre)* (Vol. 1).
- Caves, R. E., & Murphy, W. F. I. (1976). Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets. *Southern Economic Journal*, 42(4), 572–86. <http://doi.org/10.2307/1056250>
- Child, J., Faulkner, D., & Tallman, S. (2011). *Cooperative Strategy : Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures. Cooperative Strategy : Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. <http://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199266241.001.0001>
- Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (2003). Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?: A meta-analysis. *Journal of Management*. [http://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00019-9](http://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00019-9)
- Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: A review and



- avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*.
<http://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.006>
- Cox, T. F., & Cox, M. A. A. (2000). *Multidimensional Scaling, Second Edition*. New York (Vol. 88). <http://doi.org/10.1201/9781420036121>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (2012). The Relational View: Cooperate Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <http://doi.org/10.7880/abas.13.77>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <http://doi.org/10.5465/AMR.1989.4279003>
- Festervand, T. a. (2004). Industrial recruitment and economic development: a comparative analysis of competing south-eastern cities using perceptual mapping. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(7), 460–468. <http://doi.org/10.1108/08858620410564409>
- Foster, D. L. (1995). *O livro completo do franchising*. Infobook.
- Gardner, B. B., & Levy, S. J. (1955). The Product and the Brand. *Harvard Business Review*, 33(2), 33–39. [http://doi.org/10.1016/0737-6782\(88\)90037-9](http://doi.org/10.1016/0737-6782(88)90037-9)
- Gil, A. C. (2007). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Gower, J. C. (1966). A Q-technique for the calculation of canonical variates. *Biometrika*, 53, 588–590.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman.
- Hooley, G., Saunders, J., & Piercy, N. (2001). *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. Prentice Hall.
- Horsky, D., & Nelson, P. (1992). New Brand Positioning and Pricing in an Oligopolistic Market. *Marketing Science*, 11(2), 133–153. <http://doi.org/10.2307/183880>
- In, M., Era, A. N., & Competition, O. F. (2010). *Repositioning marketing in an era of competition, change, and crisis* Jack Trout. *Crisis*.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [http://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](http://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kapferer, J.-N. (2004). *O que vai mudar as marcas*. Porto Alegre: Bookman.
- Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management - creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page Limited.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing* (12a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lafontaine, F. (1992). Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. *The RAND Journal of Economics*, 23(2), 263–283. <http://doi.org/10.2307/2555988>
- Lafontaine, F., & Blair, D. R. (2009). The evolution of franchising and franchise contracts: evidence from the united states. *Entrepreneurial Business Law Journal*, 3, 381–434.
- Lovelock, C. H., & Wirtz, J. (2010). Services Marketing - People, Technology, Strategy. In *Harvard Business Review* (pp. 329–331).
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.



- Marcussen, C. (2014). Multidimensional scaling in tourism literature. *Tourism Management Perspectives*, 12, 31–40. <http://doi.org/10.1016/j.tmp.2014.07.003>
- Martins, J. R. (2006). *Branding: o manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas*. (GlobalBrands, Ed.) (3a ed.). São Paulo.
- Milgrom, P. R., & Roberts, J. (1992). *Economics, organization and management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Minayo, M. C. de S. (2014). Técnicas de pesquisa. *O Desafio Do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa Em Saúde*, 261–297.
- Minkler, A. P. (1990). An empirical analysis of a firm's decision to franchise. *Economics Letters*, 34(1), 77–82. [http://doi.org/10.1016/0165-1765\(90\)90185-4](http://doi.org/10.1016/0165-1765(90)90185-4)
- Norton, S. W. (1988). An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form. *The Journal of Business*, 61(2), 197. <http://doi.org/10.1086/296428>
- Oxenfeldt, & Kelly. (1969). Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains? *Journal of Retailing*.
- Pimenta, M. L., Yokoyama, M. H., Boas, L. H. D. B. V., Moriguchi, S. N., & Macedo, J. F. P. D. C. (2009). “Ser Regional” e a Percepção de Valor do Consumidor Um Estudo de Marcas Regionais de Laticínios em Lavras-MG. *XXXIII Encontro Da Anpad*, 1–16.
- Pinho, J. B. (1996). *O poder das marcas*. São Paulo: Summus.
- Powell, W. W. (1998). Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California Management Review*, 40(3), 228–240.
- Richardson, R. J., Peres, J. A. S., Wanderley, J. C. V., Correia, L. M., & Peres, M. H. M. (2007). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamento: a batalha por sua mente* (20a ed.). São Paulo: Makron Books.
- Rocha, A. da, & Christensen, C. (1999). *Marketing: teoria e prática no Brasil*. São Paulo: Atlas.
- Santini, D., & Garcia, F. (2011). *Marketing para franquias*. (Saraiva, Ed.). São Paulo.
- Serralvo, F. A., & Furrier, M. T. (2005). Tipologias do posicionamento de marcas. Um estudo conceitual no Brasil e na Espanha. *Revista Galega de Economía*, 14(1), 1–14.
- Serralvo, F. A., & Furrier, M. T. (2008). Reposicionamento de marcas: Estudo de casos Brasileiros. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 10(26), 1–16.
- Shane, S. A. (1996). Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors. *Academy of Management Journal*, 39(1), 216–234. <http://doi.org/10.2307/256637>
- Sousa, F. C. de, Pellissier, R., & Monteiro, I. P. (2012). CREATIVITY, INNOVATION AND COLLABORATIVE ORGANIZATIONS. *The International Journal of Organizational Innovation*, 5(1), 1–39.
- Souza, G. C. & Lourenzani, A. E. B. S. (2011). A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias: uma análise da capacidade empreendedora. *Revista Brasileira de Estratégia*, 4(2), 115-127.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

- Tavares, M. C. (2008). *Gestão de marcas - Construindo marcas de valor*. São Paulo: Harbra.
- Thompson, R. S. (1994). The franchise life cycle and the Penrose effect. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 24(2), 207–218. [http://doi.org/10.1016/0167-2681\(94\)90027-2](http://doi.org/10.1016/0167-2681(94)90027-2)
- Torgerson, W. S. (1952). Multidimensional scaling: I. Theory and method. *Psychometrika*, 17(4), 401–419. <http://doi.org/10.1007/BF02288916>
- Triviños, A. N. S. (1992). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. *Filosofia*, 33–41.
- Trott, P., & Hartmann, D. (2009). Why open innovation is old wine in new bottles. *International Journal of Innovation Management*, 13(4), 715–736. <http://doi.org/10.1142/S1363919609002509>
- Trout, J. (1969). Positioning' is a game people play in today's me-too market place. *Industrial Marketing*, 54(6), 51–55.
- Trujillo Ferrari, A. (1982). *Metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.