

Avaliação de desempenho de franquias instaladas em Cacoal utilizando o *Balanced Scorecard*

Tássia Repiso Mesquita, Graduada em Administração, UNIR/Campus de Cacoal

tassia.r@hotmail.com

Adriano Camiloto da Silva, Docente no Dpto. Administração, UNIR/Campus de Cacoal

camiloto@unir.br

Ailton Marcolino Liberato, Docente no Dpto. Eng. de Produção, UNIR/Campus de Cacoal

ailtonliberato@unir.br

Resumo: Este artigo teve como objetivo avaliar o desempenho das franquias instaladas no município de Cacoal/RO através do Balanced Scorecard. A metodologia utilizada foi o método indutivo, natureza descritiva, com abordagem qualitativa. Para coleta de dados foi aplicado um questionário estruturado. Os dados foram analisados observando as médias obtidas nos indicadores de desempenho contidos no questionário, onde as perspectivas do Balanced Scorecard foram avaliadas conforme a Escala de Likert. Os resultados mostraram que o município de Cacoal é um local atrativo para franquias de diversos segmentos. Evidenciou-se também que o grau de satisfação dos franqueados é considerado bom, sendo que algumas melhorias precisam ser realizadas. Foi constatado que as maiores vantagens percebidas pelos franqueados se referem ao posicionamento da marca, ao suporte gerencial da franqueadora e a credibilidade com fornecedores. O ponto que foi percebido maior nível de insatisfação se refere à falta de reuniões entre os participantes da rede, o que prejudica o gerenciamento do conhecimento. Sugere-se que as franqueadoras busquem formas de integrar os participantes da cadeia, para gerenciar o conhecimento destes e assim poder criar estratégias direcionadas ao sucesso do empreendimento.

Palavras-chave: Redes de empresa; Empreendedorismo; Amazônia.

1. Introdução

Considerando o cenário econômico no Brasil, a globalização e a crescente exigência dos consumidores, melhorou o nível gerencial das empresas (PLÁ, 2001). Segundo Fontes; Ferrari; Gomes (2013) a mortalidade de pequenas e médias empresas no Brasil é de 46% durante os três primeiros anos de sua implantação, enquanto que no setor de franquias esse índice é de 5% no mesmo período. O sistema de franquias consiste em um modelo de negócio formatado, onde há uma relação de interesses de crescimento e lucros mútuos entre os envolvidos, no caso, a rede franqueadora e suas unidades franqueadas (BERNARD, 2008).

A Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2013) levantou dados financeiros que refletiram bons resultados para o setor nos últimos 10 anos. Porém, Kaplan e Norton (1997) afirmam que não se pode gerenciar o crescimento sustentável utilizando apenas dados financeiros, pois é necessário que a empresa utilize uma visão sistêmica do negócio.

Com base nesse pensamento, os autores supracitados desenvolveram na década de 1990 a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), que a princípio consistia apenas em um mecanismo de mensuração das estratégias empresariais e, após aplicações e aperfeiçoamento passou a ser utilizada como importante ferramenta gerencial, proporcionando a mensuração e controle das estratégias implantadas para o alcance da missão e visão da empresa.

O BSC traduz a missão e a estratégia empresarial e oferece instrumento para o alcance da visão, que consiste na projeção do sucesso futuro. Essa ferramenta é composta por quatro perspectivas que abrange a empresa de forma sistêmica. A perspectiva financeira e de negócios mostra se a empresa está obtendo êxito em seus negócios; A perspectiva cliente e expansão têm como objetivo alinhar as estratégias da empresa para atender ao mercado; A perspectiva dos processos internos visa identificar quais processos são mais importantes para garantir a satisfação dos clientes e com qual qualidade estão sendo realizados; A perspectiva crescimento e aprendizagem identifica e quais estratégias a empresa deve utilizar para crescer (KAPLAN; NORTON, 1997).

As informações relativas ao desempenho do setor de franquias no Brasil estão baseadas apenas em dados financeiros, portanto, são insuficientes para mensurar se o crescimento é sustentável. Diante da expansão das franquias que se instalaram em Cacoal/RO nos últimos anos, esta pesquisa tem como objetivo avaliar através do *Balanced Scorecard* o desempenho das franquias localizadas em Cacoal.

2. Material e Métodos

2.1 Local e dados

De acordo com a Prefeitura Municipal de Cacoal (2012) os limites geográficos do centro comercial, faz divisa ao norte com a Rua Marechal Deodoro da Fonseca, ao Sul com a Travessa 31 de Março, a Leste com a Avenida Sete de Setembro e ao oeste com a Avenida Belo Horizonte.

O universo da pesquisa compreendeu todas as franquias identificadas no município de Cacoal/RO, sendo que destas, somente as franquias localizadas no centro comercial do município e filiadas a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) fizeram parte da amostra. Dessa forma, o universo da pesquisa foram 21 franquias, e a amostra 17, sendo que apenas 12 sujeitos concordaram e participar livremente da pesquisa.

2.2 Métodos

Quanto à forma de estudo para a realização deste artigo científico, o tipo utilizado foi o descritivo, com abordagem qualitativa e o método indutivo. Na pesquisa descritiva o pesquisador observa, analisa, registra, ordena e interpreta os dados, sem intervir sobre eles. A abordagem qualitativa consiste no pensamento de que há uma relação indissociável entre o sujeito e o objeto pesquisado, que não é possível ser traduzido por números, visto que as particularidades do ser devem ser respeitadas. O método indutivo vai do particular para o geral, ou seja, com base em premissas verdadeiras que se constrói o resultado final (PRODANOV; FREITAS, 2011).

Para a coleta de dados, foi utilizado o questionário (Anexo A) estruturado adaptado da dissertação de Silva (2013) intitulada “Ganhos competitivos no arranjo produtivo local

de confecções em Pimenta Bueno”. Esta técnica foi utilizada, pois tem como característica conter uma série de perguntas ordenadas, organizadas em blocos temáticos (PRODANOV; FREITAS, 2013). Os sujeitos da pesquisa foram os proprietários e/ou gerentes das franquias, visto que estes ocupam funções que possibilitam maior conhecimento sobre o empreendimento. Responderam ao questionário 08 proprietários e 04 gerentes.

A pesquisa foi realizada com 12 franquias, sendo que o segmento de atuação das mesmas é: (01) acessórios pessoais, calçados e tênis; (01) bebidas, cafés, doces, salgados e sorvetes; (02) bijuterias, jóias e óculos; (01) educação e treinamento; (03) escola de idiomas; (01) negócios, serviços e conveniência; (02) vestuário; e, (01) móveis, decoração e presentes.

O questionário foi organizado em blocos temáticos referentes as perspectivas do BSC e estruturado conforme a Escala de Likert. Dessa forma, os blocos temáticos foram “Perspectiva financeira e de negócios”, “Perspectiva clientes e expansão”, “Perspectiva dos processos internos” e “Perspectiva aprendizagem e crescimento”, sendo que cada bloco contém perguntas/indicadores relacionados ao bloco correspondente. Pelo questionário ser estruturado conforme a Escala de Likert os sujeitos deveriam avaliar cada indicador assinalando em uma escala entre “Péssimo”, “Ruim”, “Regular”, “Bom” e “Ótimo”, possuindo também a opção “Não sei responder”.

Os resultados obtidos no questionário se deram pelo cálculo da média simples de cada pergunta/indicador. Onde foram atribuídos valores de 01 a 05 na Escala de Likert, de tal forma que na opção “Péssimo” foi atribuído 01 e na opção “Ótimo” foi atribuído 05, não tendo sido atribuído valor na opção “Não sei responder”. A média de cada indicador se deu pelo somatório dos valores obtidos de todos os questionários e dividido pela quantidade de questionários que assinalaram dentro de alguma das opções da Escala de Likert. A média de cada bloco temático se deu pelo somatório de cada indicador, dividido pela quantidade de indicadores correspondentes aquele bloco.

3. Resultados e Discussão

3.1 Franquias

Segundo Ramos (2013) em Rondônia existe 309 franquias instaladas. Sendo que destas, 157 (cento e cinquenta e sete) estão instaladas na capital de Rondônia, Porto Velho, e aproximadamente 20 (vinte) na cidade de Ji-Paraná, que é o segundo maior município do estado. Em Cacoal, foram identificadas 21 (vinte e uma) franquias, que corresponde 7%, do total instalado no estado.

A figura 1 apresenta a quantidade de franquias instaladas na cidade de Cacoal, entre 1977 e 2014, que estão em atividade. Totalizando 21 (vinte e uma) franquias. De acordo com os dados coletados, entre 1977 e 2008, foi instalado 5 (cinco) franquias na cidade, e entre 2009 e 2014, um total de 16 franquias.

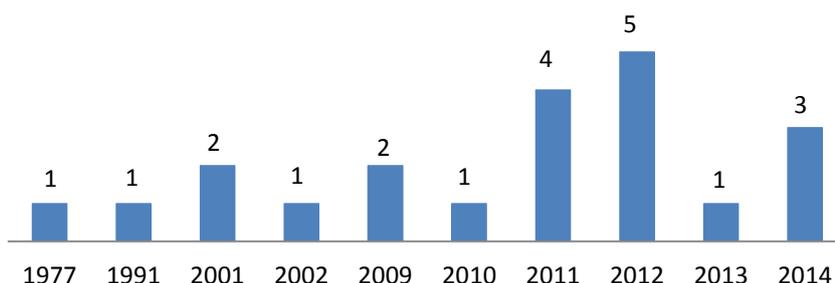


FIGURA 1 – Quantidades de franquias na cidade de Cacoal, entre o período de 1977 e 2014, em atividade.
Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do ano 2000, aumentou a quantidade de franquias no município. No entanto, entre 2003 e 2008 não foi aberta nenhuma franquia. Essa estagnação também pôde ser observada em nível nacional, tendo em vista que, conforme levantamento da ABF (2013), nesse período o crescimento no número de novas unidades franqueadas foi bem lento, só passando a ser mais expressivo a partir do final de 2008.

Dentre os fatores que contribuem para que o município seja atrativo para o setor de franquias, podem ser destacados o crescimento populacional e o PIB. Conforme dados do censo realizado pelo IBGE (2010), a população de Cacoal era de 78.574 habitantes, e a estimativa para 2013 é de 85.863 habitantes, e 65% do PIB gerado pelo setor de serviços. Conforme exposto pela ABF (2009) as franquias geralmente se instalam em locais de maior circulação de pessoas, e considerando que as franquias instaladas no mercado de Cacoal atuam no comércio de prestação de serviços, pode ser observado um mercado atrativo para o setor de franquias.

3.2 Avaliação de desempenho das franquias

Os indicadores de desempenho refletem o grau de satisfação dos franqueados. A tabela 1 apresenta a média obtida em cada perspectiva, bem como o grau de satisfação. Constatando um desempenho bom, nas perspectivas avaliadas.

TABELA 1 – Desempenho das franquias em Cacoal.

Perspectivas do BSC	Média	Escala de Likert
Crescimento e aprendizagem	4,5	Bom
Processos internos	4,2	Bom
Clientes e expansão	4,0	Bom
Financeira e de negócios	4,0	Bom
Avaliação Geral	4,2	Bom

Fonte: Elaborado pelo autor.

A perspectiva crescimento e aprendizagem foi a que apresentou melhor desempenho. O indicador que mais se destacou foi o que se refere ao grau de confiança do franqueado em seu próprio negócio. O Sebrae (2008) afirma que está confiança está relacionada as vantagens competitivas proporcionadas pela consolidação da marca, do fato dos produtos já terem sido testados e de se iniciar um negócio conhecendo o público-alvo e as principais estratégias dos concorrentes.

O indicador que reflete a frequência de reuniões entre os franqueados foi o que apresentou maior nível de insatisfação. Ribeiro et al. (2013) afirma que a gestão estratégica no setor de franquias deve integrar todos os participantes da cadeia, pois dessa forma é possível gerenciar o conhecimento dos integrantes, contribuindo para o desenvolvimento de novas estratégias da franquia.

A perspectiva dos processos internos foi avaliada como boa, sendo que o indicador que apresentou maior grau de satisfação foi: nível de utilização de manuais de procedimento da franquia para franqueados. O nível de utilização de manuais de procedimento da franquia para franqueados indica que as redes estão disponibilizando manuais de procedimentos que podem ser consultados pelos franqueados a qualquer momento, evitando o excesso de dependência dos franqueados na gerência executiva da franquia. Isso caracteriza que as franquias pesquisadas fazem parte da quinta geração, pois conforme Ribeiro et al. (2013) as franquias da quinta geração se caracterizam pelo maior controle dos franqueados no desempenho das unidades.

Os franqueados se mostraram insatisfeitos no indicador que se refere ao número de materiais de expediente com identidade da franquia. Essa insatisfação revela que os franqueados esperam que a rede invista em todas as formas de divulgação da marca, até mesmo através das embalagens.

O indicador que obteve o melhor desempenho foi: posicionamento da franquia no *ranking* do seu segmento. A ABF (2013) disponibilizou um *ranking* contendo as 25 maiores franquias no Brasil, considerando o número de unidades franqueadas. Destas franquias, 14 estão atuando no mercado de Cacoal (Tabela 2). Dessa forma, 66,6% das franquias do município possuem marca consolidada no mercado nacional, o que reflete o bom nível de aceitação dos consumidores com seus produtos e/ou serviços.

TABELA 2 - Relação de franquias que estão entre as 25 maiores do Brasil e possui unidade instalada em Cacoal.

Classificação	Rede	Segmento	Nº. de unidades
1º	O Boticário	Cosméticos e perfumaria	3.635
2º	Colchões Ortobom	Móveis, decoração e presentes	1.819
4º	Cacau Show	Bebidas, cafés, doces, salgados e sorvetes	1.604
5º	Kumon	Educação e treinamento	1.593
7º	Subway	Alimentação	1.511
8º	Wizard Idiomas	Escolas de idiomas	1.264
10º	Bob's	Alimentação	1.058
11º	Escolas Fisk	Escolas de idiomas	1.002
12º	Hoken	Beleza, saúde, farmácias e produtos naturais	896
16º	CCAA	Escolas de idiomas	699
17º	Óticas Carol	Bijuterias, jóias e óculos	650
18º	Chilli Beans	Bijuterias, jóias e óculos	636
20º	Hering Store	Vestuário	610
24º	Localiza Rent a Car	Serviços automotivos	542

Fonte: Associação Brasileira de *Franchising* (2013).

O indicador que recebeu a pior avaliação nesta perspectiva foi: número de franqueados que expandiu a área física dos seus estabelecimentos após o ingresso na franquia. Esse indicador obteve um alto índice de sujeitos que não soube responder, o que pôde comprometer o resultado. É possível afirmar que essa informação está mais restrita a gerencia executiva da franquia, portanto, os franqueados não têm acesso a essas informações.

O indicador considerado mais satisfatório nesta perspectiva foi: credibilidade com fornecedores obtida através do ganho de escala. Esse bom desempenho confirma o exposto pelo Sebrae (2008), que afirma que por ser uma rede com várias unidades, as franquias possuem maior poder de negociação, além de poder ter acesso a fornecedores que só abastecem em grande escala.

Os franqueados demonstraram insatisfação com a rede no que se refere ao número de novos produtos/serviços acrescentados ao *mix* inicial e com o número de novos fornecedores acessados. É possível observar uma relação entre esses dois indicadores, pois a medida que a franqueadora não procura novos fornecedores, o aumento no número de novos produtos/serviços é prejudicado. Essa realidade não está em conformidade com o exposto pelo Sebrae (2008), pois este afirma que uma das vantagens da franquia é que a franqueadora está sempre realizando pesquisas para desenvolvimento dos seus produtos/serviços.

3.3 Escolha de franquias

De acordo com Souza; Lourenzani (2011) o sistema de franquias funciona, pois alia interesses complementares. Por parte da franqueadora, o desejo de expansão de mercado e da marca com menor necessidade de altos investimentos, e por parte da franqueada suporte gerencial e menores riscos. Portanto, é possível afirmar que o sistema de franquias deve ser vantajoso tanto para o franqueador como para o franqueado, visto que o desempenho de um irá afetar o negócio do outro.

A maior vantagem percebida pelos franqueados de Cacoal se refere ao posicionamento da franquia no *ranking* do seu segmento. Dentre os fatores que contribuem para a consolidação da marca, estão às campanhas publicitárias realizadas pela rede e que beneficiam toda a cadeia, e o maior número de cidades que a franquia é capaz de abranger simultaneamente sem perder suas características essenciais. O Sebrae (2008) aponta que a credibilidade da marca é um dos fatores de sucesso das franquias, visto que ao se instalarem em um determinado mercado, parte dos consumidores já conhecem a marca. Portanto, uma franquia será mais bem aceita pelos consumidores quando tiver uma marca consolidada.

Quanto aos procedimentos relacionados à gestão da franquia, uma das vantagens apontadas pelos franqueados de Cacoal se refere ao acesso aos manuais de procedimentos da rede. Isso indica que o suporte gerencial é essencial para garantir o bom desempenho das unidades, como exposto por Fontes; Ferrari; Gomes (2013) o suporte gerencial proporciona menor risco ao empreendedor.

A ABF (2013) disponibilizou dados referentes ao número de empregos diretos gerados pelo setor de franquias no período de 2003 a 2013, sendo constatado que houve

um aumento de 85% no número novos postos de trabalho, tendo sido observado que esse aumento foi acompanhado no número de abertura de novas redes e unidades. No entanto, em Cacoal, os franqueados consideraram que o número de postos de trabalho gerados pela franquia é baixo. O que pode ser justificado considerando que todas as franquias pesquisadas atuam no comércio de prestação de serviços, que em geral requer um número menor de pessoas atuando.

4. Considerações Finais

A situação das franquias de Cacoal é considerada satisfatória, tendo sido constatado maior concentração de franquias neste município do que em municípios de maior porte. Foi verificado que mais da metade das franquias instaladas em Cacoal possuem grande abrangência territorial, o que configura maior aceitação do mercado consumidor.

Quanto ao desempenho das franquias concentradas no centro comercial, foi verificado que a média obtida nas quatro perspectivas do *Balacend Scorecard* foi avaliada como boa, revelando o potencial para o crescimento do setor no município.

Sobre os fatores que contribuem para a escolha do sistema de franquias, os pontos que mais se destacaram foram os que se referem à credibilidade adquirida com fornecedores, à vantagem de se trabalhar com uma marca consolidada e o suporte gerencial concedido pela franqueadora, através do fornecimento do seu *know-how*.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING* – ABF. *Criatividade Verde-Amarela: crescimento do número de shopping centers, novas franquias e avanço de empresas do Sul e Nordeste impulsionam novos negócios*. 2009. Guia Oficial de Franquias. São Paulo: Lamonica Conteúdo e Opinião, 2009, Ano 11, n. 11. ISSN 1806-6623.

_____. *Para crescer na crise*. 2009. Guia Oficial de Franquias. São Paulo: Lamonica Conteúdo e Opinião, 2009, Ano 11, n. 11. ISSN 1806-6623.

_____. *Evolução do Setor 2003–2013*. 2013. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising>>. Acesso em: 03 set. 2013.

_____. *Relação de franquias por nº de unidades*. 2013. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/relacao-de-franquias-por-numero-de-unidades>>. Acesso em: 27 jun. 2014.

BERNARD, D. A. *Como Tornar sua Empresa uma Franquia*. Apostila Sebrae, 2008. Disponível em <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/EBE7AF1B014CFABD8325747_200622F77/\\$File/NT00038A66.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/EBE7AF1B014CFABD8325747_200622F77/$File/NT00038A66.pdf)>. Acesso em: 23 ago. 2013.

FONTES, B.; FERRARI, M.; GOMES, T. *No País das Franquias*. Editora Globo. Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios, n. 290, pp. 48-77, Mar., 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Rondônia: Cacoal*. 2010. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codm_un=110004>. Acesso em: 26 jun. 2014.

_____. *Sinopse do censo demográfico 2010: Rondônia*. 2010. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?uf=11&dados=0>>. Acesso em: 28 jun. 2014.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: Balanced ScoreCard*. 23. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PLÁ, D. *Tudo sobre Franchising*. Rio de Janeiro: Senac, 2001.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CACOAL. *Mapa de bairros*. Cacoal: 2012.

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

RAMOS, E. *Crescimento – número no mercado de franquias estimulam investimentos*: Encontro de Negócios & Franquias apresenta mais de 270 marcas. Jornal de vinculação online: News Rondônia. 2013. Disponível em: <<http://www.newsrononia.com.br/noticias/crescimento+numeros+do+mercado+de+franquias+estimulam+investimentos/33422>>. Acesso em: 29 jun. 2014.

RIBEIRO, A.; GALHARDO, M.; MARCHI, L.; IMPERATORE, L. G. *Gestão Estratégica do Franchising: Como Construir Redes de Franquias de Sucesso*. Editora: DVS, São Paulo: 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. *Franquia: Vantagens e desvantagens*. Rio de Janeiro: Sebrae, 2008. Disponível em: <<http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/franquia-vantagens-e-desvantagens/>>. Acesso em: 27 jun. 2014.

SILVA, A. C. *Ganhos competitivos do arranjo produtivo local de confecções em Pimenta Bueno*. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – FEAD, Faculdade de Estudos em Administração de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

SOUZA, G. C.; LOURENZANI, A. E. B. S. A Importância do Perfil do Franqueado para o Sucesso das Franquias: uma Análise da Capacidade Empreendedora. *Revista Brasileira de Estratégia – REBRAE*, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 115-127, maio/ago. 2011, ISSN: 1983-8484.

ANEXO A - Questionário

CARACTERIZAÇÃO DA FRANQUEADA						
Nome da franquia:		Segmento de atuação:		Ano de abertura em Cacao		
Nº. de colaboradores:		Cargo:				
Grupos de Indicadores Relacionados aos ASPECTOS ESTRUTURAIS da franquia						
Indicadores Relacionados		Grau de importância para o alto desempenho da franquia (Marque um "X" no campo correspondente)				
Perspectiva Financeira e de negócios Credibilidade junto aos fornecedores Parcerias consolidadas com fornecedores Número de novos produtos/serviços acrescentados ao mix inicial Número de novos fornecedores acessados Capacidade de investimento da franqueada Volume de faturamento global da franqueadora Nível de redução dos custos de aquisição Nível de organização estratégica em relação às práticas de venda conjunta	Não sei Responder	Escala de Desempenho				
		Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Perspectiva Clientes e Expansão						
	Não sei Responder	Escala de Desempenho			Ótimo	
Nível de satisfação do franqueado		Péssimo	Ruim	Regular	Bom	
Número de franqueados que expandiu a área física dos seus estabelecimentos após o ingresso na franquia						
Número de cidades de abrangência da franquia						
Número de franqueados que compõem a franquia						
Posicionamento da franquia no ranking do seu segmento						
Número de franqueados com porte semelhante na franquia						
Número de postos de trabalho pelos quais a franquia responde						
Número de novas filiais abertas pelos franqueados após o ingresso na franquia						
Frequência de eventos de expansão realizados						
Número de sedes / escritórios regionais da franquia						

Grupos de Indicadores Relacionados aos ASPECTOS ESTRUTURAIS da franquia		Grau de importância para o alto desempenho da franquia (Marque um "X" no campo correspondente)				
Indicadores Relacionados	Não sei Responder	Escala de Desempenho				
		Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Perspectiva dos Processos Internos						
Frequência de participações em eventos (feiras)						
Nível de satisfação dos clientes/franqueados						
Número de novos franqueados						
Número de produtos de marca própria da franquia						
Número de fachadas e layouts com padrão visual da franquia						
Frequência de cursos de capacitação oferecidos aos franqueados						
Frequência de eventos de integração						
Nível de utilização de instrumentos de comunicação interna						
Número de novas tecnologias acessadas pelos franqueado através da franquia						
Frequência de inserções na mídia						
Número de materiais de expediente com identidade da franquia						
Frequência de palestras técnicas em parceria com fornecedores						
Frequência de pesquisas de satisfação de clientes						
Frequência de promoções conjuntas						
Nível de utilização de manuais de procedimento da franquia para franqueados						
Perspectiva Crescimento e Aprendizagem						
Não sei Responder						
		Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Grau de confiança do franqueado em seu próprio negócio						
Grau de confiança do franqueado no sucesso da franquia						
Grau de confiança do franqueado na diretoria da franquia						
Grau de envolvimento do franqueado com a franquia						
Independência do franqueado em relação à presença do consultor da franquia nas atividades						
Grau de profissionalização da gestão executiva da franquia						
Frequência das reuniões entre os franqueados						
Nível de cumprimento das normas estabelecidas nos instrumentos que regem o funcionamento da franquia						
Frequência de ações de responsabilidade social						