

Avaliação do relacionamento franqueador/franqueado: um estudo de caso na franquia *People*

Franchisor/franchisee relationship assessment: a case study in the People franchise

Amanda Alves SANTOS ¹; Bianca Soares Oliveira GONÇALVES ²; Edson José Leonel de OLIVEIRA ³; Jéssica Aparecida Silva LOIOLA ⁴; CRodrigo de Freitas FERREIRA ⁵; William Rodrigues OLIVEIRA ⁶

Recebido: 29/09/2017 • Aprovado: 25/10/2017

Conteúdo

[1. Introdução](#)

[2. Metodologia](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusões](#)

[Referências bibliográficas](#)

RESUMO:

O modelo de negócio de franquia é uma tendência e está em uma crescente no mundo todo. Diante desta realidade o objetivo desta pesquisa é avaliar o relacionamento entre franqueador e franqueado através da metodologia SERVFRAN, verificando as lacunas quanto ao grau de importância e desempenho de alguns atributos relatando a percepção dos dois extremos em questão avaliando o relacionamento entre as duas partes quantitativamente. A franquia em estudo é a People de Patrocínio-MG.

Palavras chave: Franqueador, franqueado, SERVFRAN, People

ABSTRACT:

The franchising business model is a trend and is on a growing worldwide. Given this reality, the objective of this research is to evaluate the relationship between franchisor and franchisee through the SERVFRAN methodology, checking the gaps regarding the degree of importance and performance of some attributes, reporting the perception of the two extremes in question, evaluating the relationship between the two parties quantitatively. The franchise under study is People de Patrocínio-MG.

Keywords: Franchisor / franchisee, SERVFRAN, People.

1. Introdução

Pode-se entender que franquia, de acordo com Betim et al. (2015), é uma grande marca ou serviço disponibilizado somente em um lugar e que, decorrido um certo tempo o proprietário do estabelecimento almejando torna-se um franqueador, passa a se relacionar com pessoas que desejam atuar no seu negócio.

O surgimento da franquia deu-se após a Segunda Guerra Mundial quando milhares de ex combatentes retornaram aos Estados Unidos com grande capacidade de trabalhar, mas sem capital. O contrato conhecido como franchising teve como origem no espírito empreendedor do empresário norte-americano, o qual fundou a Singer Sewing Machine em 1860. Com a finalidade de ampliar sua rede de distribuição, sem depender recurso próprios, passou a credenciar agentes em diversos pontos do país, franqueando-lhes a marca, produtos, publicidade, técnicas de vendas no varejo e conhecimentos técnicos. (Venosa, 2006, apud Machado et al., 2010).

Franquia é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso exclusivo de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços, ou eventualmente, também o direito de uso de tecnologia de implantação e administração do negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que fique caracterizado vínculo empregatício Brasil (1994).

Conforme Henrique (2008), para que o modelo de negócio da franquia obtenha sucesso é preciso que haja uma grande parceria entre franqueador/franqueado visando unir esforços e por meio disso fortalecer a marca. O consumidor nota essa união por meio da padronização dos produtos/serviços/ponto de venda/processos.

E para avaliar esse relacionamento franqueador/franqueado existe, dentre outras, a metodologia SERVFRAN. Na relação entre essas partes, são criadas expectativas de ambas as partes, que quando não saciadas, originam lacunas, denominadas por Dantas (2013), de Lacunas da Qualidade. A ferramenta a ser utilizada, baseia-se em um questionário que visa avaliar o relacionamento entre franqueador e franqueado buscando refletir o grau de importância e desempenho de acordo com a percepção de cada a partir de um conjunto pré-estabelecido de atributos. Deste modo, o objetivo desta pesquisa é avaliar o relacionamento entre franqueador e franqueado através da metodologia SERVFRAN.

1.1. Franquia e sistema de franquias

Franquia no sistema comercial é mais conhecido como franchising, à franquia é um ramo que permite a instalação de uma filial em outra localidade, em tese significa um sistema mais viável quanto ao grau de investimento para os que desejam adquirir seu próprio empreendimento. De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2006) conforme a Lei 8.955/94 franquia é:

(...) o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da 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 negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante a remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (p.9).

No sistema de franquia tem-se a figura do franqueador e o franqueado, dessa forma SEBRAE (2013) conceitua franqueador como pessoa jurídica detentora dos direitos sobre determinada marca ou patente, que formata um modelo de negócio e cede a terceiros (franqueados) o direito de uso desta marca ou patente e do Know-how por ela desenvolvido, sendo remunerada por eles e pelo uso deste sistema, e franqueado como pessoa física ou jurídica que adere à rede de franquias idealizada pelo franqueador, mediante o pagamento de um determinado valor pela cessão do direito de uso da marca ou patente e transferência de Know-how comprometendo-se a seguir o modelo por ele definido.

No sistema de negociações existe a taxa de franquia que é um valor cobrado pelo franqueador ao franqueado, SEBRAE (2013) relata que taxa de franquia e um valor único que o franqueador estipula para que o franqueado possa incorporar no sistema que é pago na assinatura do pré-contrato ou contrato de franquia. Já royalty é definido por SEBRAE (2013) como; um pagamento recorrente pago pelo franqueado devido ao uso da marca e serviços prestados pelo franqueador, em geral o royalty é cobrado por um percentual do faturamento bruto.

Dentre as diversas formas que existem para avaliar o relacionamento entre franqueador e o franqueado temos o SERVFRAN. Conforme Barreto (2015) et al., apud Dantas 2013 SERVFRAN se define da seguinte forma:

(...) pode se conceituar o modelo SERVFRAN como uma estrutura de avaliação do relacionamento franqueado franqueador com base nas lacunas da qualidade do serviço que possibilita a franqueados, franqueadores, consultores, pesquisadores e demais interessados avaliarem o relacionamento levando em consideração as expectativas e desempenho percebidos nos serviços que compõem o relacionamento franqueador franqueado (p.42).

Há diferentes abordagens sobre a origem do sistema de franquias no Brasil. Segundo Fernandes (2000) o sistema de franchising no Brasil, começou em 1910, com o empresário

Arthur de Almeida Sampaio, fabricante dos calçados da marca Stella, que mesmo sem o intuito de franquear a marca, começou a selecionar seus representantes comerciais, que faziam por conta própria investimentos para instalar novos pontos. Já para Mauro (2006), o franchising se apresenta como a maior inovação do marketing pós-guerra, com intenso avanço nos EUA, Europa e Japão.

Para Bernard (1992) as maiores vantagens do franqueador estão relacionadas com os fatores discriminados a seguir.

- a) Rapidez na Expansão: o franchising permite que o franqueador aumente a sua atuação no mercado em ritmo mais veloz do que se operasse individualmente, isto porque ele consegue instalar novas unidades sem utilizar recursos próprios. E segundo Leite (1991) isto promove um ingresso em novos mercados.
- b) Fortalecimento da marca: com a expansão da rede de franquias, a marca torna-se mais familiar ao consumidor. Nesse sentido, Cherto (1988) coloca que a imagem institucional dos respectivos produtos/serviços chega ao público consumidor envolvida pelo clima que o franqueador considera mais adequado para realçar suas qualidades e estimular o seu consumo. Sob este ponto de vista, Pamplona (1999) coloca que a marca é um instrumento propulsor neste tipo de negócio e pelo sistema de franquia fica mais exposta no mercado.
- c) Maior garantia de mercado para os produtos ou serviços: ao estabelecer uma rede de franquias, o produtor tem a oportunidade de criar um ambiente propício para a comercialização do produto, destacando-se frente à concorrência Schreiber e Szyszko (2014).
- d) Alta motivação dos administradores: pelo fato de as unidades franqueadas ficarem sobre a responsabilidade dos seus próprios franqueados, em nível administrativo e operacional, elas tornam-se mais eficazes Schreiber e Szyszko (2014).
- e) Menor envolvimento nos problemas do dia a dia: uma estrutura pequena consegue coordenar uma rede de porte razoável e assim gerar mais lucros. Cherto (1988) aponta que neste modelo de negócio exista menos envolvimento nos problemas do dia-a-dia por parte do franqueador, uma vez que a administração dos pontos de venda fica a cargo dos franqueados.
- f) Menos riscos trabalhistas: o franqueador isenta-se de encargos trabalhistas, uma vez que o franqueado é responsável pelos funcionários que operam na sua franquia. Para Leite (1991), a independência jurídica e financeira traz tranquilidade ao franqueador à medida que este não arca com as despesas trabalhistas, impostos, fisco, folha de pagamento e demais encargos.

As maiores desvantagens ligadas ao franqueador estão relacionadas com os aspectos explicitados a seguir.

- a) Redução de controle sobre os pontos de varejo exclusivos: Cherto (1988) relata que uma empresa que distribui seus produtos através de uma rede de lojas próprias tem condições de exercer um controle maior com relação a tudo o que se faz nesses pontos de varejo.
 - b) Possibilidade de disputas com os franqueados: o franqueado no começo do negócio é dependente do franqueador e segue a risca suas orientações. Na medida em que vai aprendendo mais o franqueado vai ficando mais confiante, e começa a questionar essa dependência, principalmente, quando o franqueador não oferece o suporte adequado ao franqueado Cherto (1988).
 - c) Rentabilidade Menor: as unidades próprias operadas diretamente pelo franqueador geralmente geram um lucro maior para o dono da rede do que as unidades franqueadas Schreiber e Szyszko (2014).
- Para o franqueado as maiores vantagens são:
- a) Marca conhecida: geralmente as marcas já são conhecidas; ou devido a esforços cooperados, têm mais chances de se tornar conhecida, ao contrário de um negócio independente. Quando a marca é bastante conhecida do público e possui boa reputação e reconhecimento isso é transferido para o estabelecimento franqueado influenciando o seu público consumidor Cherto (1988).
 - b) Conceito mercadológico testado e aprovado: uma boa franquia testa exaustivamente com uma ou mais unidades piloto o conceito da operação para então transferir o know-how aos seus franqueados o que reduz sensivelmente os riscos a serem enfrentados por eles Cherto (1988).
 - c) Facilidade na instalação: os franqueadores costumam oferecer serviços que auxiliem na implantação e início da operação da franquia. O franqueador deve prestar aos seus franqueados, orientação e/ou assistência em tudo que seja necessário para sua instalação e início das operações Cherto (1988).
 - d) Propaganda e marketing cooperados: alguns franqueadores organizam fundos para coordenar a taxa de publicidade que lhes é paga mensalmente. Os custos de propaganda e marketing são rateados entre os participantes da rede franqueada, diminuindo assim os investimentos. Muitos franqueadores realizam, anualmente, por conta própria ou a débito de um fundo especial para o qual contribuem os franqueados, uma ou várias campanhas promocionais e publicitárias, com efeitos em geral mais amplos e duradouros que qualquer campanha que um indivíduo, isoladamente, pudesse planejar e veicular Cherto (1988).
 - e) Desenvolvimento contínuo: franquias bem estruturadas coletam informações e sugestões de seus franqueados, processam e posteriormente repassam esses dados para toda a rede. Os franqueadores responsáveis preocupam-se com o desenvolvimento e pesquisa de seus produtos e métodos Cherto (1988).
 - f) Sistema de compras cooperadas: conforme o tamanho da rede, o franqueado consegue ter acesso a preços reduzidos, condições de pagamento e entregas diferenciadas, junto a fornecedores com os quais jamais conseguiria fazer uma negociação se estivessem operando sozinho Schreiber e Szyszko (2014).

As principais desvantagens estão relacionadas com os fatores descritos a seguir.

- a) Pouca liberdade de ação: as franquias exigem padronização, ou seja, existem regras que limitam algumas ações do ponto de vista do franqueado. Cherto (1988) afirma que, franchising requer padronização, por isso não há margem para grandes iniciativas individuais por parte do franqueado, especialmente no que tange a desenvolvimento de novos produtos ou serviços, modificações nos procedimentos e alterações visuais e arquitetônicas em sua respectiva unidade.
- b) Risco vinculado à imagem da marca: a imagem da marca é fundamental para a franquia, sendo assim qualquer fato que a altere essa imagem atrapalha toda a rede Pamplona (1999).
- c) Pagamento de taxas: a maioria das redes de franquia requer que seus franqueados o pagamento de uma taxa de franquia e/ou um "royalty" periódico, ou ambos. Geralmente os royalties são calculados com base no faturamento bruto do franqueado Cherto (1988).

Tabela 1
Vantagens e desvantagens do Franchising

FRANQUEADOR		FRANQUEADO	
Vantagem	Desvantagem	Vantagem	Desvantagem
Rapidez na Expansão	Redução de controle sobre os pontos de varejo exclusivos	Marca conhecida	Pouca liberdade de ação
Fortalecimento da marca	Possibilidade de disputas com os franqueados	Conceito mercadológico testado e aprovado	Risco vinculado à imagem da marca
Maior garantia de	Rentabilidade Menor	Facilidade na	Pagamento de taxas

mercado para os produtos		instalação	
Alta motivação dos administradores		Propaganda e marketing cooperados	
Menor envolvimento nos problemas do dia a dia		Desenvolvimento contínuo	
Menos riscos trabalhistas		Sistema de compras cooperadas	

2. Metodologia

O trabalho aqui apresentado se refere a um estudo de caso, tendo como embasamento a ferramenta SERVFRAN. Os métodos utilizados foram uma pesquisa exploratória usando a pesquisa bibliográfica como suporte, buscando autores que destacam o conceito de SERVFRAN e relatam a importância de um estudo de caso.

Estudo de caso é um termo usado para analisar informações e aplicações metodológicas. Segundo Yin (2001) um estudo de caso é uma apuração empírica que analisa um fenômeno atual inserido no momento da vida real, particularmente quando não estão evidentemente estabelecidos os limites entre o fenômeno e o contexto. A verificação de um estudo de caso se fundamenta a partir de vários indícios e se auxilia através da evolução previa de proposições teóricas para encaminhar a coleta e a análise de dados.

Será relatado a percepção dos dois extremos em questão o franqueador e o franqueado avaliando o relacionamento entre as duas partes quantitativamente. A franquia que será aplicada a pesquisa é a People da cidade de Patrocínio-MG que tem sua sede em Campinas – MG. O estudo de caso utilizando o SERVFRAN permite avaliar o relacionamento entre franqueador e franqueado, pois os dois avaliam os mesmos atributos, assim podem-se medir os gaps entre as respostas. O autor Dantas (2013) relata que:

A aplicação do SERVFRAN permite avaliar em que nível o franqueador conhece as expectativas de seus franqueados no relacionamento de curto prazo. Além disso, possibilita avaliar o grau de conhecimento do franqueado sobre as expectativas do seu franqueador no relacionamento de curto prazo. Permite ainda avaliar o nível do alinhamento das expectativas de franqueador e franqueados no relacionamento de longo prazo. No mais, permite avaliar o relacionamento com base nas percepções dos franqueados sobre os serviços prestados pelo franqueador no curto e no longo prazo. Por outro lado, possibilita a avaliar o relacionamento segundo a percepção do franqueador sobre a qualidade dos serviços prestados pelos franqueados no curto e no longo prazo (p.50).

3. Resultados

A franqueadora em estudo é a People, uma empresa fundada em janeiro de 1979 na cidade de Campinas-SP, a missão da People é prestar serviços de qualidade na área de educação profissional e tecnológica. Detém como política de qualidade, esforços e competência visam à formação de profissionais qualificados e preparados para interagir com eficácia em qualquer grupo de trabalho.

O estudo ocorreu com a unidade franqueada em Patrocínio-MG, da empreendedora Cleudia, proprietária de uma franquia. Entrevistamos também o franqueador que se situa na cidade de Campinas-SP via e-mail.

Fundada em janeiro de 1979, em Campinas-SP, a missão da People é prestar serviços de qualidade na área de educação profissional e tecnológica. Nossa política de qualidade, esforços e competência visam à formação de profissionais qualificados e preparados para interagir com eficácia em qualquer grupo de trabalho.

Em janeiro de 2008, a People Computação passa a ser administrada pelo Grupo Multi Holding, uma das maiores empresas no segmento de Educação do mundo. Com uma nova visão comercial, a People reformulou suas estratégias de expansão. Em menos de um ano, já são mais de 100 escolas em operação no território brasileiro, com perspectiva de crescimento ainda maior.

Em 32 anos de mercado, a People:

- É uma marca que atua nos segmentos de tecnologia e educação profissional com uma política de constante evolução e atualização
- Mantém parcerias estratégicas com as empresas de tecnologias líderes no mercado mundial: Microsoft, CISCO, Adobe
- Primeira empresa no Brasil a criar um Sistema de Ensino próprio para Educação Profissional e Tecnológica
- Possui mais de 80 unidades franqueadas
- Formou mais de 1,2 milhão de profissionais com excelentes resultados nas avaliações pós-cursos e aceitação no mercado
- Suas unidades oferecem mais de 30 opções de cursos categorizados em: computação, educação profissional, técnico, Idiomas e complemento escolar.

Tabela 1
SERVFRAN

PERGUNTAS	FRANQUEADOR		FRANQUEADO	
	Avaliação	Relevância	Avaliação	Relevância
Quanto ao oferecimento de suporte aos franqueados?	4	5	4	1
Quanto ao oferecimento de consultoria aos franqueados?	5	11	4	1
O manual de operações é satisfatório?	3	12	4	1
Quanto ao suporte dado na análise de viabilidade do empreendimento?	4	6	3	1
O abastecimento de insumos é satisfatório?	5	7	5	1
Quanto ao fornecimento de informações para compra de equipamentos para a franquia?	5	1	5	1

Quanto ao treinamento ofertado em relação a administração financeira da franquia?	4	2	2	1
Quanto ao suporte em divulgações do produto(marketing)?	4	8	2	1
Quanto ao auxílio dado na escolha do ponto comercial para a franquia?	5	13	5	1
Quanto ao esclarecimento das dúvidas em relação ao contrato?	5	3	5	1
Quanto ao treinamento para atendimento ao cliente?	5	4	5	1
Quanto ao abastecimento de material promocional?	5	10	4	1
Quanto ao suporte na inauguração das franquias?	5	9	5	1
Quanto ao abastecimento realizado por escolha do franqueador em fornecedores de sua escolha?	5	14	4	1

Fonte: Próprio autor

Em uma análise do quadro observa-se que dos 14 itens avaliados dois obtiveram uma discrepância maior, em seis atributos o franqueado deu uma nota igual ao que o franqueador e em quatro questões o franqueado atribuiu notas inferiores às notas dadas pelo franqueador.

Foi possível constatar que para o franqueado todos os atributos são de extrema importância, onde, os quesitos analisados da sequência possível de 1 a 14 todos os atributos obtiveram relevância 1.

Os atributos com maior discrepância entre franqueado\franqueador foram o treinamento ofertado em relação à administração financeira das franquias, o suporte em divulgações do produto (Marketing), sendo que, o treinamento em relação à parte administrativa financeira das franquias é relevante para o franqueador e para o franqueado, porém, não atende as expectativas do franqueado pela nota atribuída em sua avaliação. Quanto a divulgações dos produtos a avaliação do franqueador foi positiva, entretanto, com menor relevância, já para o franqueado em sua avaliação o franqueador deve fornecer maior apoio neste atributo.

O abastecimento de insumos, o fornecimento de informações para compra de equipamentos para franquia, o auxílio dado na escolha do ponto comercial para a franquia, o esclarecimento das dúvidas em relação ao contrato, o treinamento para atendimento ao cliente e o suporte na inauguração das franquias obtiveram o total na avaliação tanto por parte do franqueador quanto por parte do franqueado.

No atributo relativo ao manual de operações o franqueado atribuiu uma nota maior na avaliação do que a que foi atribuída pelo franqueador. Desta forma, é possível observar que para o franqueado o manual de operações é satisfatório em sua concepção.

4. Conclusões

Diante do que o presente trabalho tinha como objetivo, conclui-se que o mesmo alcançou os objetivos esperados, uma vez que avaliou as relações franqueado-franqueador por meio do método SERVFRAN DANTAS (2013), sendo assim foi possível observar as lacunas de qualidade na prestação dos serviços e tais lacunas são oportunidades para se melhorar.

Contempla-se que há atributos em que há muita discordância entre franqueador e franqueado. Entre os itens os quais foram pontuados com notas menores, está o treinamento ofertado em relação à administração financeira da franquia e o suporte na divulgação dos produtos, a franquia deve se preocupar em relação a estes atributos.

Conclui-se que o relacionamento entre franquia/franqueador pode ser melhorado por meio de otimização nos treinamentos em relação à administração financeira da franquia e em maiores investimentos em propagandas que abrangem todos os franqueados.

Desta maneira, e com os recursos disponíveis para a realização do presente trabalho, observa-se que as franquias devem priorizar o relacionamento com seus franqueados visando manter proximidade e comunicação de qualidade com os mesmos para garantir que haja plena efetividade no desenvolvimento das atividades para que a franquia tenha sucesso e prosperidade.

Referências bibliográficas

Betim, L.M. et al. (2015). *Abordagens conceituais sobre ética: um estudo em uma franquia do ramo de utilidades domésticas na cidade de Ponta Grossa-PR*. Recuperado de <http://www.faculdadespontagrossa.com.br/revistas/index.php/midiacontexto/article/view/171>.

Cherto, M. (1988). *Franchising: revolução no marketing*. 3ª Ed. (p.178). São Paulo: McGraw-Hill.

Brasil. (1994). Lei n. 8.955, de 15 de dezembro de 1994. *Dispõe sobre o contrato de franquia (franchising) e dá outras providências*. Diário Oficial da União. Brasília, DF: Casa Civil. Recuperado de <http://www.buriti.df.gov.br/ftp/>.

Dantas, M.L.R. (2013). *SERVFRAN: um modelo de avaliação do relacionamento franqueador-franqueado com base nas lacunas da qualidade do serviço*. Recuperado de

http://www.pos.unp.br/administracao/dissertacoes_2013/SERVFRAN%20UM%20MODELO%20DE%20%20AVALIA%C3%87%C3%83O%20DO%20RELACIONAM%20FRANQUEADO%20COM%20%20BASE_20130731102232430.pdf .

Dooley, L.M. (2002). Case Study Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*. (vol.3, pp. 335-354).

Fernandes, L. (2000). *Do contrato de franquia*. Belo Horizonte: Del Rey.

Henrique, R.S. (2008). *Marketing de relacionamento no mercado de franquias: estudo de caso: CNA Idiomas*. Recuperado de <http://repositorio.unesp.br/handle/11449/119409>.

Leite, R.C. (1991). *Franchising na criação de novos negócios*. 2ª Ed. (p.173). São Paulo: Atlas.

Mauro, P.C. (2006). *Guia do Franqueador: Como Desenvolver Marcas Mundiais*. 4ª Ed. São São Paulo: Nobel.

Pamplona, C. (1999). *A Engenharia do Franchising*. (p.164). Rio de Janeiro: Qualitymark.

Perrigot, R. (2006). Services vs retail chains: are there any differences?: evidence from de French franchising industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v.34, n.12, 918-930.

Ribeiro, A; Galhardo, M; Marchi, L; Imperatore, L. (2011). *Gestão Estratégica do Franchising: Como Construir Redes de Franquias de Sucesso*. São Paulo: DVS Editora.

Schreiber, D; Szyszko, F. (2014). *Estudo da alternativa de franchising com base no caso da franquía doutor resolve*. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.8, n.1, 18-31.

Yin, R.K. (2001). *Estudo de Caso Planejamento e Métodos*. Recuperado de https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf.

-
1. Instituto Federal do Triângulo Mineiro – *Campus* Patrocínio. Graduanda no curso superior de Tecnologia em Gestão Comercial. E email de contato: amandaalvessantos17@gmail.com
 2. Professora no Instituto Federal do Triângulo Mineiro – *Campus* Patrocínio. Instituto Federal do Triângulo Mineiro – Campus Patrocínio. Engenheira de Produção e Ph.D. E email de contato: bianca@iftm.edu.br
 3. Instituto Federal do Triângulo Mineiro – *Campus* Patrocínio. Gestor Comercial. E email de contato: edsonleone1101@gmail.com
 4. Instituto Federal do Triângulo Mineiro – *Campus* Patrocínio. Graduanda no curso superior de Tecnologia em Gestão Comercial. E email de contato: jessikinhaptc2014@gmail.com
 5. Instituto Federal do Triângulo Mineiro – *Campus* Patrocínio. Graduando no curso superior de Tecnologia em Gestão Comercial. E email de contato: karioca.com@hotmail.com
 6. Instituto Federal do Triângulo Mineiro – *Campus* Patrocínio. Graduando no curso superior de Tecnologia em Gestão Comercial. E email de contato: williamrodrigues50@hotmail.com
-

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 39 (Nº 06) Año 2018

[Índice]

[No caso de você encontrar quaisquer erros neste site, por favor envie e-mail para [webmaster](#)]

©2018. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados