

**FACULDADE PATOS DE MINAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**THIAGO DE BRITO PIAU**

**AGRUPAMENTO EMPRESARIAL: Estudo de caso de  
um grupo de calçados em  
Patos de Minas**

**PATOS DE MINAS  
2016**

**THIAGO DE BRITO PIAU**

**AGRUPAMENTO EMPRESARIAL: Estudo de caso de  
um grupo de calçados em  
Patos de Minas**

Artigo apresentado à Faculdade Patos de  
Minas como requisito parcial para a  
conclusão do Curso de Administração

Orientador: Prof.<sup>o</sup>. Esp. Eduardo Luiz  
Alves Ramos

**PATOS DE MINAS  
2016**

THIAGO DE BRITO PIAU

AGRUPAMENTO EMPRESARIAL: Estudo de caso de um  
grupo de calçados em  
Patos de Minas

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em 07 de junho de 2016, pela comissão  
examinadora constituída pelos professores:

Orientador: \_\_\_\_\_  
Prof.<sup>o</sup>. Esp. Eduardo Luiz Alves Ramos  
Faculdade Patos de Minas

Examinador: \_\_\_\_\_  
Prof. <sup>o</sup>. André Luiz Locatelli  
Faculdade Patos de Minas

Examinador: \_\_\_\_\_  
Prof.<sup>a</sup>. Antônio César  
Faculdade Patos de Minas

# **AGRUPAMENTO EMPRESARIAL: Estudo de caso de um grupo de calçados em Patos de Minas**

**Autor:** Thiago de Brito Piau \*

**Orientador:** Prof.<sup>o</sup> Esp. Eduardo Luiz Alves Ramos \*\*

## **RESUMO**

O presente estudo volta-se para a temática de agrupamento empresarial em empresas do setor varejista e tem como objeto de estudo o Grupo Tavares que se destaca por ser uma empresa bem sucedida e rentável no setor varejista. Com a pesquisa buscou investigar-se o agrupamento empresarial, formada pelo Grupo Tavares, comparando-o com o modelo de franquia, cadeia curta e de matriz e filial, objetivando e entender a estrutura organizacional formal utilizada no agrupamento empresarial. Foi realizada uma revisão de literatura abordando temas relacionados ao agrupamento empresarial e sua evolução e também uma pesquisa em forma de entrevista não estruturada. A análise do caso demonstrou que o agrupamento empresarial Grupo Tavares tem alta intensidade nas redes estudadas e observou um agrupamento empresarial diferenciado, podendo ser chamado de rede de amigo. Este artigo contribui tanto academicamente ao ampliar o conhecimento sobre a temática quanto com a prática de agrupamento empresarial inseridas em um ambiente volátil e altamente competitivo.

**Palavras-chave:** Agrupamento Empresarial; Vantagem Competitiva.

## **ABSTRACT**

This study turns to the business grouping theme in retail companies and has as its object of study Tavares Group that stands out for being a successful and profitable company in the retail sector. With the research sought to investigate to the business group, formed by Tavares Group, comparing it to the franchise model, short-chain and matrix and branch, aiming and understand the formal organizational structure used in the business grouping. a literature review was conducted on topics related to the business group and its evolution and also an interview in order to search unstructured. The case of the analysis showed that the corporate group Grupo Tavares has high intensity in the studied networks and observed a differentiated business group, which may be called network of friends. This article contributes both academically to expand knowledge on the subject as the practice of business grouping inserted in a volatile and highly competitive environment.

**Keywords:** Business group; Competitive advantage

---

\*Aluno do Curso de Administração da Faculdade Patos de Minas (FPM) formando no ano de 2016 e-mail do aluno thibripi@yahoo.com.br

\*\*Professor de Logística Empresarial no curso de Administração da Faculdade Patos de Minas. Especialista em Administração Rural pela Universidade Federal de Lavras e-mail do professor eduardoluizalves34@gmail.com

# 1 INTRODUÇÃO

A necessidade de enfrentar a competição em mercados globais provocou nas últimas décadas, mudança aceleradas nos modelos de gestão e de operação nas empresas. (1)

As redes podem representar uma abordagem ampla de integração dos negócios empresariais, demandando forte coordenação de atividades e processos dentro das organizações e entre as mesmas.

Em uma organização de rede, cada uma define as chances de ganho de benefícios através da força do seu contato na estrutura. Elas são inclinadas para cooperar mais em vez de competir na rede.

“A rede de negócios consiste no mapeamento e caracterização das centrais/redes de negócios ativas no território nacional, ligadas aos setores de agronegócios, indústria, comércio e serviço”. (2)

Devido ao interesse por esse assunto ter crescido, há a necessidade de se discutir essa nova abordagem de negócios empresariais.

## 1.1 Problemática

Neste trabalho pretende-se discutir os tipos específicos de agrupamentos empresariais, que podem ser encontrados nas organizações. Para analisar tais tipos de agrupamento empresarial, esta pesquisa procurou investigar na literatura algumas abordagens de agrupamento empresarial, tais como: cadeias curtas, clusters, arranjo produtivo local (APL's), cooperativismo, redes centrais de negócios, franquias, matriz e filiais.

A partir desta informação, pergunta-se: qual a forma de agrupamento empresarial do Grupo Tavares e qual é o modelo de rede utilizado?

## 1.2 Objetivo Geral

Verificar as abordagens do modelo de agrupamento empresarial do Grupo Tavares utiliza em condução dos seus negócios.

### **1.3 Objetivos específicos**

- Investigar o modelo de agrupamento empresarial;
- Relatar por meio de revisão de literatura os conceitos mais relevantes sobre agrupamento empresarial;
- Fazer análise comparativo entre as abordagens estudadas em agrupamento empresarial.

### **1.4 Justificativa**

Nenhum tópico em administração sofreu mais mudanças nas últimas décadas do que a área de estrutura organizacional. (3). Compreender tais mudanças pode ajudar a entender os tipos de agrupamento empresarial existentes.

Contudo, para facilitar a eficácia da estratégia do agrupamento empresarial, deve sempre existir uma empresa foco, que além de facilitar a gestão da rede, impede que ações prejudiciais às estratégias entre as empresas que compõem a rede, levem a um resultado negativo.

Dessa forma, a estrutura de agrupamento empresarial ajuda-nos a observar e classificar os principais aspectos da organização e avaliar os resultados para poder fazer quaisquer modificações.

Portanto pode considerar que a análise proposta contribui tanto para os acadêmicos quanto para a prática empresarial, onde amplia o conhecimento sobre o tema, explorando novas possibilidades através da verificação de fundamentos já existente e a instituição educacional por nunca ter abordado esse tema.

### **1.5 Metodologia**

Este artigo é pautado em uma abordagem descritiva por meio de estudo de caso, com o objetivo de descrever a organização e a abordagem de um agrupamento empresarial de uma empresa de calçados da cidade de Patos de Minas. Para tanto será realizada uma pesquisa em forma de entrevista não estruturada onde o entrevistado tem a liberdade em desenvolver cada situação e, qualquer direção considere adequada.

Contudo, esse artigo irá realizar a “pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, pois pode abranger toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo”. (4)

A entrevista não estruturada “é uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal”. (5)

Portanto o artigo vai proporcionar ao pesquisador fonte de conhecimento sobre determinado assunto, ficando por dentro de vários aspectos. Desta forma, conseguimos publicar nosso texto de forma correta e com boa leitura.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Para este artigo, foram pesquisados estudos científicos e livros especializados no sentido de levantar as abordagens de agrupamento empresariais mais estudadas.

Nas cadeias curtas os consumidores têm consciência da origem e da identidade do produto consumido. A característica-chave das cadeias curtas de produção é sua capacidade de aproximar os consumidores e os produtores. As cadeias curtas de produção são definidas por meio da localização territorial ou de um produtor específico. (6)

Entretanto no modelo de franquias, nasceu nos Estados Unidos após a guerra civil, quando a empresa de máquinas de costura Singer estabeleceu uma rede de revendedores. (7)

Dessa maneira, o assunto sobre agrupamento empresarial fica supostamente fora da expectativa tradicional e do usual em livros de administração de empresas. Pensando mais objetivamente, podemos dizer que são efeitos do poder de competição, formado por empresas com características específicas que resultaram em poder de vencer a vantagem competitiva.

As empresas se agrupam organizando-se, sob forma de um agrupamento empresarial de negócios, chamamos de Rede de Negócios. A rede é composta em cooperação para competir com outro grupo de empresas que atua no mesmo setor ou segmento empresarial. (1)

O agrupamento empresarial pode ser percebido como um grupo de empresas que independentemente do local onde estejam se juntam para acrescentar vantagem competitiva.

Dessa forma, a proposta de estudo é fazer uma discussão sobre a abordagem de agrupamento empresarial, o seu poder competitivo e a sua estratégia.

“As especificidades de rede de negócios como fidelização, parceria e cooperação permitem que as empresas organizadas em rede possam atuar de forma mais competitiva nos mercados contemporâneos”. (8)

Já na década de 80, considerava-se que o desenvolvimento da rede de negócios em si afeta todas as empresas envolvidas na rede, o que pode modificar a competitividade da indústria. (9)

Quanto mais evoluída for uma rede de negócios, maior será o seu poder competitivo. (10)

Define-se uma rede de negócios como um conjunto de empresas cuja fidelização nos negócios se encontra em grau tal que permite a identificação de agrupamento. (8)

Thompson, em 1967, foi precursor no estudo de alianças estratégicas. Os interesses em comum orientavam a estratégia para uma cooperação entre as empresas.

Porém a descoberta do poder competitivo de agrupamentos de negócios foi de Porter, em 1990. [...] “as indústrias da nação competitiva não estão economicamente espalhadas de forma uniforme, mas estão ligadas no que eu denomino *clusters*, que consistem em indústrias que se relacionam por vários tipos de conexões”. (11)

O agrupamento empresarial possui várias características citada na literatura e tais definições dependem da abordagem que se adota para estudá-las. Na tabela I tem-se:

Tabela 1 - Descrição e métricas dos fundamentos

	<b>FUNDAMENTO</b>	<b>DESCRIÇÃO E METRICA</b>
1	Fidelização	Proximidade entre cliente e fornecedor, podendo ser medida através do nível de



		relacionamento existente entre as empresas.
2	Compra direta de insumos	Relação imediata entre usuários e produtores de um determinado produto, sendo a métrica sugerida o número de intermediários em relação ao número total de empresas.
3	Abrangência de negócios	Nível de incorporação de processos e operações de negócios, compreendendo o conjunto de transformações integradas demandadas para a oferta de produtos.
4	Especialização das empresas	Grau de domínio das competências em produção, desenvolvimento e inovação dos produtos demandados ao longo da rede, associado à eficiência e qualidade superiores. Avaliada pelo número de negócios da mesma indústria ou setor.
5	Agilidade na substituição de empresas	Medida da rapidez ou prontidão de movimento no afastamento de um negócio deficiente e da recomposição da rede.
6	Homogeneidade	Está relacionada à intensidade de fluxos físicos e lógicos da rede, medida pelo grau de variação de estoques ou de amplificação no tempo.
7	Introdução de inovações	Indica a capacidade em orientação para a introdução de inovações na rede de negócios. São as competências que uma rede possui na incorporação ou desenvolvimento de processos, procedimentos e práticas inovadoras voltadas para o alinhamento entre os negócios ou otimização de fluxo. Analisada pela idade de tecnologias adotadas por demanda externa (anos)
8	Aperfeiçoamento	Introdução de novas tecnologias: aperfeiçoamento, identificação e adoção de novas tecnologias pelo agrupamento. Avaliação

		da idade das tecnologias em uso (anos).
9	Compartilhamento	Relacionado ao compartilhamento de investimentos, riscos e lucros, sendo um indicador da intensidade de colaboração e integração entre negócios de uma rede, sugerindo o grau de desenvolvimento conjunto.
10	Estratégia	Existência efetiva e intencional de orientação integrada para ação e decisão das empresas participantes do agrupamento. Adoção de estratégia em rede determinada pela competição com outras redes.

Fonte: (3)

Por meio da tabela 1, podemos considerar dois grupos, os de números 01 a 05 com os fundamentos que podem existir em redes que funcionem por auto organização e os de números 06 a 10 com os fundamentos essenciais a existência de governança, de forma a garantir a continuidade efetiva do movimento evolucionário.

## 2.1 Tipos de Agrupamentos Empresariais

Segundo dados bibliográficos levantados pela pesquisa o processo de agrupamento empresarial iniciou-se no começo do século XX, na época da produção em massa, empresários pensavam em ampliar suas empresas verticalmente, em alguns casos, de forma abrangente. (10).

A justificativa da existência de uma Rede de Negócios está quando se verifica que um negócio desiste de concorrer de forma isolada para se juntar a outros, com objetivo de ganhar diversos tipos de vantagens competitivas, tem antes de tudo fins financeiros que visam o lucro e sociais.

No aspecto arranjo produtivo local (APL) a capacidade de gerar inovações tem sido reconhecida como a chave para o sucesso das organizações. Essa capacidade é obtida através da intensa interdependência entre os diversos atores, produtores e usuários de bens, serviços e tecnologia, sendo facilitada pela especialização em ambientes sócios econômicos comuns. (12)

O arranjo produtivo local são:

Aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. (13)

Em relação a clusters de negócios pode ser dizer que é um sistema em que o todo é diferente (em vez de maior) do que o efeito da soma ou composição das partes e mostra o mapeamento conceitual dos sistemas complexos, conduzindo aos fatores e aspectos de seus efeitos operacionais.

Deve-se reconhecer que cluster definitivamente não se constitui numa organização formalizada de empresas, na qual é possível se inscrever ou se tornar um associado [...] nas empresas ou negócios concentrados em uma mesma área geográfica desenvolvem o comportamento de um sistema. (10)

Falando de cooperativa ou cooperativismo é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. Seus referenciais fundamentais são: participação democrática, solidariedade, independência e autonomia. (14)

É o sistema fundamentado na reunião de pessoas e não no capital. Visa às necessidades do grupo e não do lucro. Busca prosperidade conjunta e não individual. Estas diferenças fazem do cooperativismo a alternativa socioeconômica que leva ao sucesso com equilíbrio e justiça entre os participantes. Associado a valores universais, o cooperativismo se desenvolve independentemente de território, língua, credo ou nacionalidade. (14)

Tais formas de agrupamento empresarial são bastante comuns nos agronegócios, porém este trabalho tem por objetivo analisar um grupo empresarial varejista, por esse motivo a base comparativa do estudo será feita tendo como referência alguns modelos de agrupamento empresarial supostamente mais casual no setor varejista, apresentando a seguir o caso estudado com as probabilidades de mercado.

Atualmente, o Brasil possui muitos modelos de agrupamento empresarial, em quase todos os segmentos do varejo, que pode ser entendido como um grupo de empresas, que estão em qualquer local, se une a uma rede para aumentar a

competitividade. Com a união e agindo em conjunto, os negócios se tornam mais fortes.

Em 1983 surgiu a Fundação da Adical, Associação das Indústrias de Calçados do Rio Grande do Sul, em 1990 passou a ser chamar Abicalçados, Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, com o objetivo de qualificar o setor calçadista do Brasil.

Com o dólar em alta, o mercado externo foi destaque na Feira Couromoda 2016, feira de calçados e vestuário, em São Paulo – SP. De acordo com Abicalçados foram US\$ 4,7 milhões em negócios e ao longo de 2015 teve um aumento de 40% nas exportações. (15)

No cenário brasileiro o desempenho das vendas de calçados, registrou uma queda 8,4% janeiro a novembro de 2015, podemos observar alguns motivos como a recessão econômica brasileira, perda de renda do consumidor, queda da confiança, endividamento e inflação em crescimento. (15)

Diante desse cenário podemos destacar algumas empresas de sucesso que se juntaram para atuar coletivamente e ganhar competitividade.

- Mix Bahia Supermercados: rede de supermercados da Bahia;
- Rede Print, de Porto Alegre – RS: associativismo gráfico nacional;
- Clube da Casa: varejo da construção de Minas Gerais;
- Rede do Campo: comércio de produtos agropecuários de Minas Gerais;
- Rede Lalforte: rede de laboratórios da Bahia;
- Grupo Polaina: comércio calçadista de Patos de Minas - MG

Já a franchising é um formato de rede de negócios que encontrou campo favorável para seu desenvolvimento no Brasil, que é o terceiro país em número de franquias no mundo, de acordo com ABF – Associação Brasileira de Franchising.

Na década de 50 foi feito um estudo sobre modelo de franquias, teve uma grande explosão nos Estados Unidos e surgiram as redes McDonald's, Burger king e outras.

A partir da década de 1980 o sistema de franchising no Brasil tomou corpo e, aproveitando-se do crescimento acelerado dos shoppings centers, passou a ser um

grande impulsionador de novas PMEs [Pequenas e médias empresas] principalmente no segmento de varejo (16).

Existe uma lei que normatiza as franquias no Brasil. Conforme essa lei a franquia empresarial:

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 ao uso de tecnologia de implantação e administração de negócios ou sistema operacional, desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante a remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. (7)

Algumas empresas que são de bastante sucesso no Brasil como: Hering, TNG, O Boticário, Arezzo, Cacau Show etc.

Algumas principais vantagens para ser um Franqueador:

- A expansão em rede é feita como investimentos menores que os necessários quando com capital próprio, pois o franqueado financia grande parte da expansão;
- Concentra-se na produção e no desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- Os franqueadores são parceiros altamente motivados, atingindo desempenho superior que unidades próprias;
- Há uma descentralização de estrutura que gera benefícios de custos fixos menores do que com unidades próprias. (7)

Franqueador: É a pessoa jurídica que autoriza terceiros (os franqueados) a fazerem uso restrito de uma marca cujos direitos são próprios. Nos sistemas mais avançados, também são transmitidos padrões e conhecimentos necessários para a operação bem sucedida do negócio. O conhecimento transmitido permite a um franqueado implantar, operar e administrar seu próprio negócio. (7)

Outro modelo eventualmente utilizado é matriz. Estudos complementares sobre matriz e filial apresentam o seguinte conceito.

Matriz: é o estabelecimento principal, a sede, aquela que dirige as demais empresas que são as filiais, sucursais ou agências.

Filial: é o estabelecimento mercantil, industrial ou civil, sendo subordinada a matriz, que determina as diretrizes a que devem obedecer as filiais.

Mesmo obedecendo à matriz, os atos praticados pelas filiais têm validade juridicamente e obriga a empresa ao correto cumprimento das obrigações assumidas como um todo, uma vez que esse este estabelecimento tem poder e representa a matriz, utilizando a mesma firma ou denominação do principal estabelecimento.

Sucursal: trabalha sempre na dependência total da matriz, apesar de ter uma maior autonomia em termos administrativos, mesmo dependente das orientações e critérios da matriz.

Agência: fica localizada fora da sede, sendo a esta subordinada, e tem como finalidade principal a promoção e a intermediação de negócios. (17)

### **3 DISCUSSÃO DE DADOS**

#### **3.1 O Grupo Tavares**

O Grupo Tavares faz parte de um grupo empresarial constituído em 21/04/1995 e com grande atuação nos estados de Minas Gerais, Norte e Nordeste. Composto por 110 lojas atuantes no setor de calçados, confecções e acessórios.

Fundada pelo mineiro e atual presidente do Grupo Tavares, Gaspar Omar Tavares é reconhecido no mercado em que atua por sua diferenciação em atendimento e a fortes opções de marcas dos produtos encontrados nas lojas.

Tendo como seus principais concorrentes tais como grupo Planeta Calçados, Real Calçados, Ideal Calçados, Calçados Itapuã entre outros, é inserido em um mercado com acirrada competição onde está pautada em sua história de inovação e um atendimento diferenciado e ágil, segundo entrevista com o presidente do grupo.

Por volta dos anos 80, Omar começou a trabalhar em uma loja de tecido e confecção como sócio de um amigo chamado Glenis Coimbra, conhecido como

Major, o mesmo convidou para integrar seu grupo. Trabalhou algum tempo até conseguir e ver uma oportunidade para abrir seu próprio grupo.

Em 1995 abriu sua primeira loja na cidade de Itororó – BA, começando a trabalhar com tecido e confecção, com o passar do tempo ele percebeu uma nova necessidade entre os baianos, começou a comercializar calçados em sua loja.

A visão no início foi de empreendedor, em enxergar uma oportunidade e ter a vontade de abrir outra loja, passando a ser majoritário, foi alcançando seus objetivos, conseqüentemente passou a abrir mais lojas em outras cidades vizinhas.

O maior desafio encontrado foi de trabalhar com o ser humano, porém Omar tem facilidade em lidar com pessoas e conseguiu contornar essa situação. Para isso ele tem a valorização e o reconhecimento das pessoas que garantem a empresa o bom e fiel funcionário.

As oportunidades foram várias, agarrou todas que apareceram, juntamente com a equipe que foi muito bem administrada por ele e também acreditou no seu potencial de crescimento.

O diferencial do Grupo Tavares é o atendimento, porque é feito por pessoas e fazem a ligação da loja com os clientes. De acordo com Omar o atendimento que manda, pois é forma de tratar as pessoas e sua equipe que fazem com que seu grupo tenha o crescimento e o reconhecimento alcançado até hoje. Em segundo lugar vem o produto, que procura atender as necessidades e desejos dos clientes, sendo assim não tem como dar errado.

Quando optou pelo modelo de rede de negócios, achou que seria mais fácil, porque é um modelo em que às pessoas chegam para trabalhar e sentem donos da loja, assim vem a garra e a determinação, dando o sangue para a empresa, não são simplesmente gerentes, trabalham com mais vontade de crescer.

Todas as lojas são padronizadas como: cores de cadeiras, balcão de atendimento, faixa, banner dentro das lojas, entre outros. As compras de mercadorias são realizadas na cidade de Simões Filho – BA, em média de três vezes no ano, neste local funciona centro de distribuição de todas as marcas de calçados e confecções. Cada dono de loja vai até o centro de distribuição realizam suas compras de acordo com sua demanda e necessidade.

Vale lembrar que durante todo o ano no Brasil e exterior, possui várias feiras de calçados e confecções de diversas marcas, sendo a de destaque nacional a Feira Couromodas na cidade de São Paulo – SP.

No aspecto legal, o Grupo Tavares estabelece contratos societários onde são regulamentadas as participações dos envolvidos no modelo de rede. No início do grupo a participação societária era 51% e 49%, nos dias atuais funciona com 80% e 20%.

A escolha dos parceiros para futuros gerentes de loja é feita através de indicação de colaboradores, perfil, confiança, responsabilidade, determinação em vencer e não possui um padrão para específico de escolha.

Segundo o entrevistado, não gosta do termo agrupamento empresarial, para seu grupo determinou como grupo de amigos, de guerreiros que querem algo na vida para proporcionar um futuro melhor.

A lição aprendida foi o conhecimento, é a maior faculdade que o ser humano pode ter, conhece varias pessoas com culturas diferentes e cidades de todos os jeitos, podendo ter uma troca de experiências.

Quanto às perspectivas para futuro, Omar se disse um homem realizado em tudo. Vai continuar trabalhando por um tempo e passar para seu filho Talisson Tavares a continuidade nos negócios e a missão de fazer o grupo crescer. (Fonte: Entrevista realizada pelo autor deste artigo)

### 3.2 Comparação dos modelos de Agrupamentos Empresariais

Para entender melhor a diferença a entre o caso estudado e os modelos de agrupamento empresarial, foi elaborado a tabela 2 representando um demonstrativo das vantagens e desvantagens.

A tabela foi construída a partir das características levantadas no estudo anterior e intitulado Governança Gestora na Rede de Negócios: Um estudo comparativo da professora Dra. Eunice Lacava Kwasnicka.

Tabela 2 – Comparativa de agrupamento empresarial

<b>Características</b>	<b>Grupo Tavares</b>	<b>Franquias</b>	<b>Cadeia Curta</b>	<b>Matriz e Filial</b>
Estrutura da rede	Compartilhada	Unificada	Complexa em várias direções	Compartilhada
Liderança da rede	Omar Tavares	Franqueado	Compartilhada	Proprietário
Controle interno	Não há normas,	Há normas,	Contratos	Há normas,

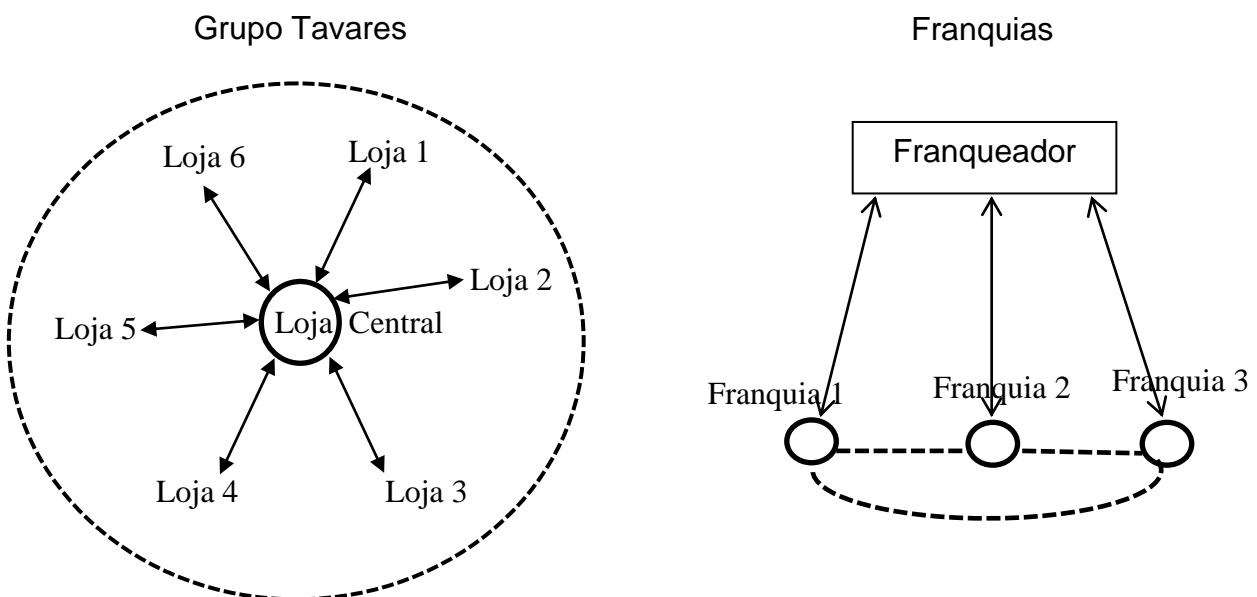


	regulamentos e padrões a seguir	padrões de desempenho e metas a cumprir	podem ser formais ou informais	padrões de desempenho e metas a cumprir
Poder na rede	Centralizado no Omar e compartilhada com sócios	Centralizada no franqueador	Difuso várias direções	Centralizada na matriz
Comunicação	Email e ligação telefônicas	Sistema moderno, fluência e frequência adequada	Ligação direta com parceiros, rede – preferência pelo contato pessoal (proximidade)	Email e ligação telefônicas
Escolha dos parceiros	Seleção, indicação, confiança e intuição	Critérios de escolha pré definida	Proximidade (espacial e relacional)	Critérios familiar e colaborador de pré escolha definida

Fonte: (3)

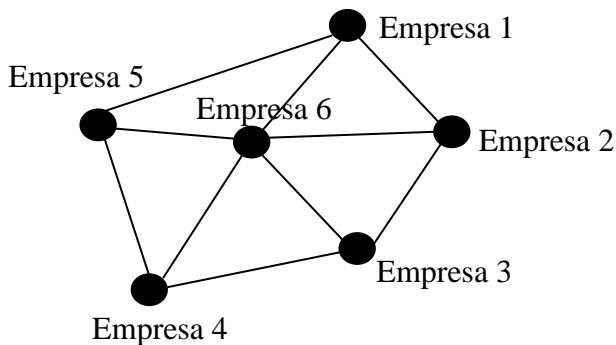
De acordo com a tabela 2, o presente projeto sugere uma possibilidade de representação esquemática dos modelos de agrupamento empresarial estudado.

Figura 1 – Desenho esquemático de agrupamentos empresariais



Loja Central possui comunicação com todas as lojas, indicadas por setas, e as lojas tem comunicação com a central, porem não possui comunicação entre as lojas, formando um agrupamento empresarial.

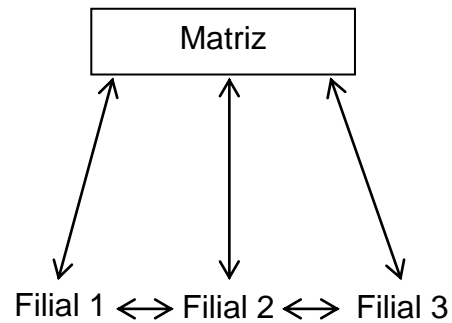
Cadeia Curta



As empresas possuem comunicação entre si.

As franquias possuem comunicação com o franqueador e vice e versa, e possuem comunicação entre as franquias.

Matriz e Filiais



A matriz possui comunicação com as filiais e vice e versa, e possuem comunicação entre as filiais.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo explorou abordagem de agrupamento empresarial, quando analisados a prática de sua concorrência com outros negócios ou empresas. Procurou discutir a vantagem competitiva e integração dos agrupamentos empresariais.

Utilizamos como comparativo a tabela 2, que traz vários modelos de agrupamentos e as redes de negócios, apresentando as vantagens entre os modelos.

No caso do Grupo Tavares as empresas possuem estrutura compartilhadas, confirmando algumas hipóteses apontadas no artigo. Fica clara a liderança sendo centralizada no presidente do grupo no que diz respeito a parte de compras de mercadorias para as lojas, porém ele compartilhada com seus sócios as tomadas de decisões quanto a distribuição de produtos de acordo com a necessidade de cada região, visto que as lojas da região nordeste não compartilham as mesmas mercadorias do sudeste devido as condições climáticas, financeiras, culturais etc.

Contudo, os objetivos da pesquisa são os de verificar as abordagens do modelo de agrupamento empresarial do Grupo Tavares utiliza em condução dos

seus negócios, observou um agrupamento empresarial diferenciado, como modelo parte de franquias, parte de matriz e filial e modelo de gestão das lojas como “grupo de amigos”, fazendo com que se torne uma organização estável.

Isso demonstra a facilidade de compreensão que o Grupo Tavares adota junto aos seus gerentes para consagração de tamanho crescimento que hoje está um modelo de agrupamento empresarial diferenciado dos demais.

Portanto, o agrupamento empresarial possibilita o crescimento das organizações, devido o seu tratamento humano, tanto para clientes como com os colaboradores, possibilitando ambiente agradável e aumento das vendas.

Todos esses fatos, apesar da crise, fazem com que o grupo cresça sem maiores dificuldades.

## REFERÊNCIAS

- 1 ZACCARELLI, S. B. et al. As Redes Empresariais de Negócios e o seu Poder Competitivo: Racionalidade Lógica ou Estratégica. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 13, n. 1, p.11-27, mar. 2008. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/965/819>>. Acesso em: 01 mar. 2016.
- 2 SEBRAE (Brasília). **Pesquisa Rede de Negócios**. 2012. Disponível em: <<http://sebraemercados.com.br/wp-content/uploads/2013/02/PESQUISA-E-ESTUDOS-MERCADOLOGICOS.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2015.
- 3 KWASNICKA, E. L. Governança gestora na Rede de Negócios: Um estudo comparativo. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 8, n. 21, p.33-42, maio 2006. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94782105>>. Acesso em: 28 ago. 2015.
- 4 MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas S.A., 2006. 314 p.
- 5 MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisas**. 7. ed. São Paulo: Atlas S.a, 2015. 266 p.
- 6 SOUZA, M. C. et al. Cadeias produtivas do carvão vegetal na agricultura familiar no sul do Brasil. **Revista do Programa de Pós Graduação em Meio Ambiente e Desenvolvimento**, Curitiba, v. 31, n. 10, p.97-110, ago. 2014. Disponível em:

<<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs/index.php/made/article/view/34084>>. Acesso em: 21 fev. 2016.

7 BRASIL, O que é **franquia**. Disponível em: [http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1196794000.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1196794000.pdf). Acesso em: 14 fev. 2016

8 KRAKAUER, P. V. de C.; BARBOSA, J. A. S.; KNOP, R. de C. R. de O. Rede de Negócios em Empresas de Telecomunicações: O caso Algar Telecom. **Revista Ibero-americana de Estratégia**, São Paulo, v. 14, p.76-89, jan. 2015. Disponível em: <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/2147>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

9 PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

10 ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L. **Clusters e Rede de Negócios: uma visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

11 PORTER, M. E. **The Competitive Advantage of Nations**. New York: Free Press, 1990.

12 BUENO, A. M. **Arranjos Produtivos Locais: Análise da Caracterização do APL de Ponta Grossa**. 2006. Disponível em: <[http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/34/Dissertacao.pdf&gws\\_rd=cr&ei=BZP1VueWN8mfwATDjpH4CA](http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/34/Dissertacao.pdf&gws_rd=cr&ei=BZP1VueWN8mfwATDjpH4CA)>. Acesso em: 25 mar. 2016.

13 RIO DE JANEIRO. BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. . **APL e Desenvolvimento Regional**. 2004. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/seminario/apl1.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/seminario/apl1.pdf)>. Acesso em: 25 mar. 2016.

14 BRASILIA. ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL. . **Cooperativismo: Forma ideal de organização**. 2008. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/SITE/cooperativismo/index.asp>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

15 **ABINFORMA: INFORMATIVO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS**. São Paulo: Abicalçados, abr. 2016. Mensal. Disponível em: <<http://www.abicalçados.com.br/midia/informativo/arquivos/14600312763777.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

16 DAHAB, S. **Entendo Franchising - uma Alternativa Eficaz para o Pequeno e Médio Empreendedor**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996

17 CONTABIL, Web. **Contabilidade Matriz e Filial**. 2010. Disponível em: <[https://www.webcontabil.com.br/ver\\_noticia\\_publica.php?v1=103382&v2=www.sevilha.com.br](https://www.webcontabil.com.br/ver_noticia_publica.php?v1=103382&v2=www.sevilha.com.br)>. Acesso em: 25 mar. 2016.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pela proteção de todos os dias durante os 4 anos de faculdade. A minha mãe Marlene pelo amor incondicional e pelo apoio durante essa jornada. Ao meu professor e orientador Eduardo Luiz Alves Ramos pelo conhecimento aprendido. Aos meus professores da instituição e aos colegas de curso pela dedicação e poder compartilhar seus conhecimentos.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que fizeram parte dessa etapa decisiva em minha vida.

**Data de entrega do artigo para a banca: 03/05/2016**

## ANEXO I

### Entrevista não estruturada

- 1) Como surgiu?
- 2) Qual era sua visão no início?
- 3) Os desafios.
- 4) As oportunidades.
- 5) Os diferenciais
- 6) Por que escolheu esse modelo de rede de negócios e não franquia?
- 7) Como é o funcionamento das lojas e as compras de mercadorias?
- 8) Como você se dá o nome da sua rede de negócios?
- 9) Lições aprendidas.
- 10) Perspectivas para o futuro.