

ANÁLISE BIOGRÁFICA DO PROCESSO DE MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: o caso Brasil *Free Shop*

Jovani dos Santos da Silva¹
Profa. Gabriela Cappellari²

Resumo: O estudo tensiona analisar a forma como as estratégias do Brasil *Free Shop* foram concebidas e desenvolvidas localizado na cidade de *Rivera* no Uruguai, fronteira com a cidade de Santana do Livramento/RS, no período de 2010 a 2018. Os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a construção deste artigo caracterizam-o como uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa e estudo de caso. A técnica utilizada para que os dados fossem analisados teve embasamento teórico na técnica conhecida como *direct research* e interpretados considerando a teoria das escolas do pensamento estratégico. Diante da análise, os resultados indicam que as mudanças e a adaptação estratégica da empresa foram conduzidas ora pelo ambiente, ora pelo administrador. Foi possível identificar que há um elevado determinismo ambiental e uma baixa escolha estratégica, também a pesquisa apontou que o mercado cambial é um propulsor para que ocorra expansão da organização. Essa teoria apresentou-se adequada para explicar o contexto da organização, uma vez que se trata de uma abordagem clara e objetiva que melhor descreve os períodos estratégicos do Brasil *Free Shop*.
Palavras-chave: Estratégia. Adaptação e Mudança Estratégica. Região de Fronteira.

Resumen: El estudio hace hincapié en analizar cómo las estrategias de Brasil *Free Shop* fueron concebidas y desarrolladas ubicadas en la ciudad de *Rivera* en Uruguay, en la frontera con la ciudad de Santana do Livramento / RS, de 2010 a 2018. Los procedimientos metodológicos que se utilizaron para La construcción de este artículo lo caracteriza como una investigación aplicada con un enfoque cualitativo y un estudio de caso. La técnica utilizada para el análisis de datos se basó en la técnica conocida como *investigación directa* e interpretada considerando la teoría de las escuelas de pensamiento estratégico. Dado el análisis, los resultados indican que los cambios y la adaptación estratégica de la empresa. fueron conducidos por el entorno, a veces por el administrador Fue posible identificar que existe un alto determinismo ambiental y una baja elección estratégica, también la investigación señaló que el mercado de divisas es una hélice para la expansión de la organización. Esta teoría fue adecuada para explicar el contexto de la organización, ya que es un enfoque claro y objetivo que describe mejor los períodos estratégicos de Brasil *Free Shop*.
Palabras-chave: Estrategia. Adaptación y cambio estratégico. Región fronteriza.

1.INTRODUÇÃO

O termo *duty-free* teve origem na década de 1940, no município de *Shannon* na Irlanda, como uma nomenclatura que dava ao início do processo de venda livre de taxas de bebidas alcoólicas e tabaco aos passageiros dos voos transatlânticos (NEWMAN; JONES; LLOYD-JONES, 1998). Posteriormente, passou-se a adotar o termo “*Free Shop*” que representa os locais onde são comercializados produtos de marcas importadas com isenção ou redução de impostos (XAVIER et al. 2013).

Nos dias atuais, na cidade de *Rivera* no Uruguai, irmã gêmea de Santana do Livramento/RS já existem várias lojas *Free Shops* e essas são um dos principais atrativos do chamado turismo de compras da fronteira. Destaca-se que os *Free Shops* se configuram em

¹Discente do curso Tecnólogo em Gestão Pública.

²Professora do curso Tecnólogo em Gestão Pública, orientadora da pesquisa.

um elemento não apenas modificador da localidade na qual está inserido, mas sim modificador da imagem nacional e internacional projetada do espaço, bem como os aspectos que o envolvem, sejam eles econômicos, culturais ou sociais (RIBEIRO; ROCHA, 2012)

Ao tentar pensar em regiões de fronteira é quase que primordial partir de uma premissa de que essas regiões possuam muitas diferenças do restante do país e entre si, uma vez que esses locais historicamente são demarcados como zona de guerra, disputa e poucas oportunidades desenvolvimentistas (CENSON, 2016). Entende-se por faixa de fronteira os espaços compreendidos em até cento e cinquenta quilômetros de largura, ao longo das fronteiras terrestres (BRASIL, 2019).

A faixa de fronteira brasileira abrange 588 municípios, 122 desses fazem divisa com 32 cidades gêmeas e ocupa 27% do território nacional, está localizada em três regiões e em 11 estados (BRASIL, 2019). O município de Santana do Livramento/RS, por sua vez, é uma das 32 localidades do Brasil em Faixa de Fronteira. Segundo o Ministério da Integração é considerada uma cidade gêmea que faz divisa com a cidade *Rivera* do Uruguai, simbolizando a integração brasileira com os demais países-membros do Mercado Comum do Sul – Mercosul conforme a lei 12.095/09 (BRASIL, 2019).

O conceito de cidades-gêmeas foi definido pelo MI em 2014 e vincula a terminologia aos municípios situados na linha de fronteira, seja seca ou fluvial, integrada ou não por obras de infraestrutura, que apresentem grande potencial de integração econômica e cultural. A definição só é válida para as cidades que tenham, individualmente, uma população superior a dois mil habitantes (BRASIL, 2019).

Santana do Livramento é um município do Estado do Rio Grande do Sul (RS), estando a 493 km da capital Porto Alegre e a 500 km de Montevidéu (capital do Uruguai). Conta com aproximadamente uma população de 77.763 pessoas (IBGE, 2018), área territorial de 6.941,399 km² e é considerado o segundo maior município do RS em extensão territorial (BRASIL, 2019).

O departamento de *Rivera* está localizado a nordeste da República Oriental do Uruguai, com uma área de 9.370 km² e uma população de 103.493 habitantes. Possui limite territorial: ao norte com o Brasil; a leste, o departamento de Cerro Largo; ao sul o departamento de *Tacuarembó* e a oeste os departamentos de Artigas e Salto (URUGUAI, 2019).

A concepção de fronteira é correlacionada à ideia de limite, de barreira, que define espaços e constitui divisões, impossibilitando a livre conversação e relacionamento entre os povos que coabitam (JÚNIOR, 2011). A região de fronteira, neste sentido, pode ser entendida pelas inúmeras relações (econômicas, sociais, políticas, de trabalho, culturais e/ou pessoais) que existem entre atores de naturezas distintas, que formam um espaço transnacional (FOGEL, 2008). As fronteiras abrangem redes de relações e de influências sociais, culturais e políticas que transpassam os espaços locais para abranger contextos nacionais e internacionais mais amplos (JÚNIOR, 2011).

Logo, para que aconteça o desenvolvimento econômico e social da região faixa de fronteira e das regiões denominadas cidades gêmeas, o governo federal faz um esforço que não é recente, em equiparar o desenvolvimento de seu território (BRASIL, 2019). O Decreto nº 6.047 de 22 de fevereiro de 2007 criou a Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR), que tem como objetivo “a redução das desigualdades de nível de vida entre as regiões brasileiras e a promoção da equidade no acesso a oportunidades de desenvolvimento e deve orientar os programas e ações federais no Território Nacional” (BRASIL, 2019).

O elemento mais inovador da PNDR é o reconhecimento de que a desigualdade regional não deve ser tratada somente na escala macrorregional e sim na sub-regional de forma a englobar áreas menos desenvolvidas em todo o território nacional, inclusive a Faixa de Fronteira (BRASIL, 2019).

Em 2012 aprovou-se a Lei nº 12.723 de 9 de outubro de 2012 que altera o Decreto Lei nº 1.455 de 7 de abril de 1976, que autoriza as instalações de lojas francas (*duty-free* ou *free-shop*) em municípios da faixa de fronteira, em que estas sedes se caracterizam como cidades gêmeas de cidades estrangeiras (BRASIL, 2019). Assim, na região de fronteira entre Santana do Livramento (RS) e Rivera (UY) muitos estabelecimentos foram criados e geridos estrategicamente, tendo em vista a promoção de desenvolvimento local e regional.

Diante disso, o presente trabalho buscou responder a seguinte problemática: como as estratégias do Brasil *Free Shop* foram concebidas e desenvolvidas? Para responder a este problema de pesquisa, tem-se o seguinte objetivo geral: analisar a forma como as estratégias do Brasil *Free Shop* foram concebidas e desenvolvidas. Enquanto objetivos específicos, tem-se: a) compreender a origem e o contexto histórico da organização investigada; b) estabelecer os períodos estratégicos e os eventos críticos da organização investigada; c) identificar a partir dos períodos estratégicos de mudança e adaptação o contexto, o conteúdo e o processo de mudança.

Esta pesquisa justifica-se pela sua relevância, visto que explana sobre a criação de *Free Shops* em regiões transfronteiriças, fomentando atividades comerciais, fazendo com que entre recursos externos, que antes eram inexistentes nessa região (XAVIER et al., 2013). Vale ressaltar que no entendimento de Censon (2016), em Santana do Livramento/RS ocorre um bom relacionamento turístico com a cidade gêmea *Rivera*, pois no lado uruguaio tem-se o fator de atração econômico das compras de produtos estrangeiros em *Free Shops*.

Já o estudo de Sausen et al. (2014) foca na influência do contexto externo nas ações estratégicas das organizações e de como estas organizações se relacionam com o ambiente. Destaca-se assim, a importância desse trabalho podendo servir como premissa para pesquisas futuras.

Enfim este artigo encontra-se estruturado em quatro partes, além da introdução. A seguir apresenta-se o referencial que versa sobre o comércio de fronteira e a mudança organizacional e adaptação estratégica. Posteriormente tem-se os procedimentos metodológicos utilizados na operacionalização da pesquisa, seguindo pela apresentação dos resultados. Por fim, elucida-se as considerações finais.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Comércio de Fronteira

O comércio de fronteira é recorrentemente alvo de estudos de interesse a nível mundial nas últimas décadas, tendo em vista a existência de impacto direto e indireto nas vendas de varejo das lojas de ambos os lados da fronteira (TIMOTHY; BUTLER, 1995; SULLIVAN; KANG, 1997; BYGVRA, 1998; PIRON, 2002).

Ao percorrer as fronteiras entre os territórios de distintas nações percebe-se um espaço internacional franco, um ambiente econômico em que cada pessoa, viajante estrangeiro, tem a capacidade de comprar uma quantidade limitada de produtos. Vale salientar que esses produtos não estão sujeitos a taxas ou impostos internos incidentes sobre a fabricação, venda ou consumo dentro de um país e são mundialmente conhecidas pelo termo *duty* (imposto) (SOARES; SCHERER; MADRUGA, 2016).

Santana do Livramento/RS fica no extremo sul do Brasil e *Rivera* fica bem ao norte do Uruguai. Dada a proximidade de ambas é correto chamá-las de cidades-gêmeas, por suas

características e condições. As relações de interações entre essas localidades são exageradamente intensas, que o estudo feito por Copstein et al. (1989) afirma tratar-se de uma única cidade, sujeita a duas soberanias (DORFMAN, 2009).

No Uruguai os *Free Shops* foram estabelecidos a partir de 1986, com o intuito de tentar amenizar às perdas no comércio, ou seja, buscavam compensar o comércio de Rivera que convivia com um extenso período positivo do comércio brasileiro, fazendo com que os uruguaios transcorressem para o lado brasileiro para adquirir produtos em Santana do Livramento/RS e em outras cidades brasileiras de fronteira com o Uruguai. Essa desvantagem para o lado uruguaio se deu pelo motivo de que ocorria naquela época, década de 1970, um certo milagre na economia brasileira, em especial um crescimento industrial no Brasil muito superior ao crescimento do Uruguai (DORFMAN, 2009).

A estratégia do Uruguai em liberar a abertura de lojas francas nas fronteiras de maior concentração da população, isentas de taxas e impostos de exportação, atuando efetivamente com mercadorias de luxo produzidas em países considerados de terceiro mundo, na exclusiva proposição de venderem apenas para os consumidores estrangeiros, foi uma maneira de melhorar o comércio do lado uruguaio (SOARES; SCHERER; MADRUGA, 2016).

Os *Free Shops* do lado uruguaio visam obter vantagens dos períodos em que o poder de compra do brasileiro aumenta de acordo como a oscilação cambial favorecendo-os, assim desta forma, especulam atrair os turistas brasileiros com poder aquisitivo para efetuar compras de produtos livres de impostos (DORFMAN, 2009).

De acordo com o Decreto nº 367/995, as empresas habilitadas para operar são as que atendem os seguintes requisitos para sociedades individuais, empresas pessoais com ou sem personalidade e sociedades de capital com ações registradas: terão que ter no mínimo 8 anos de ação comercial contínua nas cidades de Rivera, Chuy, Artigas e Río Branco, ou mínimo de 3 anos de atividade contínua nas cidades de Rivera, Chuy, Artigas e Río Branco, respectivamente, e constituir uma garantia real ou em títulos públicos, equivalente a US \$ 100.000,00 (cem mil dólares) (DIRECCIÓN NACIONAL DE ADUANAS, 2019). Diante do exposto, considerando o objetivo deste estudo, na sequência discorre-se sobre a mudança organizacional e adaptação estratégica, no sentido de dar base para a análise dos dados coletados.

2.2 Mudança Organizacional e Adaptação Estratégica

O conceito de estratégia não é recente, a palavra vem do grego *strategos* e significa a arte ou a ciência de ser um general. A estratégia refere-se aos planos de alcançar resultados de acordo com a missão e os objetivos gerais da organização (HERMES; GOMES; SAUSEN, 2014). Em sentido complementar, os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) em seu livro “Safári de Estratégia” dividem o pensamento estratégico em 10 escolas, que se aglomeram em grupos com características prescritivas e/ou descritivas.

No modo descritivo pode ser compreendido como um processo de conhecimento a ser adquirido para conseqüentemente ser aplicado em determinada organização, pois cada organização é incomparável, contendo características e culturas diferentes que determinam as ações da organização. Já ao contrário, a estratégia prescritiva é determinada a partir de embasamento de alguns conceitos pré-determinados, é como se fosse uma receita médica que pode ser implantada, ou copiada de uma organização para outra com base nos conceitos que deram certo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Em relação as 10 escolas elencadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), apresenta-se no Quadro 1 as principais características das mesmas:

Quadro 1 – Escolas e suas características

Escolas	Características
Design	Configurada acerca das considerações feitas sobre as circunstâncias externas e internas da organização. Finalidade: encontrar as forças e fraquezas da organização, buscar ameaças e oportunidades em relação ao meio externo. Separa os indivíduos que pensam na estratégia dos que colocam a estratégia em prática.
Planejamento	Considera a estratégia como um processo formal. Se caracteriza por ter etapas programadas e pré-definidas com um processo controlado e consciente, estando a cargo de um executivo e a execução na prática pelos planejadores.
Posicionamento	Apresenta a estratégia como um processo analítico, destaca a relevância das próprias estratégias e não somente dos processos. Foca em estratégias genéricas, em vez de criar perspectivas de estratégias integradas ou formalização de planos.
Cognitiva	Nessa escola na maioria das vezes o responsável pela estratégia é um autodidata. O estrategista tem acesso a muita informação, mas pensamento limitado. Contudo ele utiliza do conhecimento que possui mais as informações e faz a melhor escolha para a resolução de algum problema da organização.
Aprendizagem	Diz que a estratégia emerge do coletivo, conforme o aprendizado, pois as pessoas têm muita informação e acabam contribuindo para a construção da estratégia.
Poder	Traz em seu conceito que a formação da estratégia se dá através do poder e da política em negociar a cerca de interesses específicos. A política é capaz de causar mudanças agindo nos indivíduos da organização, mas também causa distorções e desperdícios, devido aos jogos políticos.
Ambiental	O ambiente competitivo é o comando e o agente da formação da estratégia. O líder é o responsável por fazer com que a organização se adapte ao ambiente intensamente hostil. Aqui nesse ambiente em que as organizações utilizam os recursos até que se tornem escassos, a estratégia não é considerada a melhor escolha de ajuste.
Empreendedora	Define a estratégia como um processo visionário. A criação da estratégia está intrinsecamente em um único líder. O cerne dessa estratégia é a visão, e isso torna a estratégia menos coletiva e mais voltada para o líder como pessoa.
Cultural	Aqui nesse caso a cultura envolve os indivíduos em uma organização integrada, fazendo com que a formação da estratégia seja um processo coletivo com interação social, e as vezes ocorre até da mudança causada pela estratégia sofrer uma certa resistência em sua implementação.
Configuração	Esta escola é a unificação ou mistura de todas as outras escolas, considera a estratégia como um processo de transformação, que descreve a organização e o seu contexto indicando a configuração e, por conseguinte a criação da estratégia seria a transformação. Assim o objetivo dessa escola é trazer estabilidade para o interior da organização.

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Sendo assim, o Quadro 2 relata uma síntese das escolas e suas respectivas configurações de forma clara e objetiva, elencando os aspectos incisivos de cada escola, demonstrando seus processos e suas características.

Quadro 2 – Síntese das Escolas e suas Características

Categoria	Escolas	Processo	Características
	Design	Concepção e adaptação	Processo conceitual, consistente e deliberado. Estratégia como adequação de forças e fraquezas internas com ameaças e oportunidades.

Prescritiva	Planejamento	Formalização	Requer procedimentos formais e estruturados.
	Posicionamento	Analítico	Análises formalizadas e escolha deliberada da posição.
Descritiva	Cognitiva	Mental (Criação)	Processo individual informal e intuitivo.
	Aprendizagem	Aprendizagem (Emergente)	Processo emergente que surge com o aprendizado do estrategista.
	Poder	Político (Negociação)	Interesses coletivos são negociados e desvendados nos âmbitos macro e micro.
	Ambiental	Reativo	As características ambientais definem a estratégia.
Prescritiva/Descritiva	Empreendedora	Visionário (Previsão)	Centralização do líder e em sua visão.
	Cultural	Coletivo	Processo social e interativo influenciado pela cultura da organização.
	Configuração	Transformação e integração	Processo de transformação resultante de uma síntese das escolhas anteriores.

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Assim, pode-se afirmar que o conceito de estratégia carrega consigo uma grande abrangência e causa debate na literatura, expondo na sua abordagem tópicos pertinentes ao alinhamento estratégico, em que o alcance de uma excelente performance organizacional recebe interferência do alinhamento ou desalinhamento das estratégias organizacionais, no âmbito dos espaços abertos, esferas e equipe das organizações (JUNIOR; BARCELLOS, 2015)

Logo, o alinhamento estratégico é capaz de constatar resultados e contribuir para que os recursos sejam utilizados da forma mais efetiva possível, nesse sentido é provável que o desalinhamento dos recursos estratégicos justifique a performance negativa de algumas organizações (COLLA; BORGHESAN, 2011).

Já com relação a mudança organizacional na concepção de Hermes, Gomes e Sausen (2014), as mudanças organizacionais estão intrinsecamente na vida das organizações e são consideradas naturais na vida de uma empresa. Os autores atentam para que a mudança estratégica não seja vista como um fenômeno particular, mas de todo contexto, como um sistema que abrange visões dos diversos e distintos agentes comprometidos, apreciação das condições do meio e a preferência das novas estratégias.

Assim, compreende-se que a mudança não acontece por si só, mas sim em uma evolução em conjunto com os atores envolvidos, uma análise do condicionamento do ambiente e a definição das estratégias (CAPPELLARI; WALTER; SAUSEN, 2017). A concepção de mudança, por sua vez, é reconhecida como consequência e não só como uma resolução de distúrbios. Entende-se, assim, que toda a construção histórica e coetânea de uma organização resulta na mudança organizacional (PETTIGREW, 1992).

O dinamismo do processo de adaptação organizacional é o produto de uma força correlata e tipificação de poder ou ainda dependência entre empresa e o meio, com ênfase na definição da estratégia e no determinismo ambiental como propulsores para o processo de mudança (HREBINIAK; JOYCE, 1985). O mercado exige que as organizações se adaptam rapidamente, pois, a relação entre a mudança e a adaptação estratégica está no ambiente proposto para essas organizações, e adaptando-se rapidamente faz com que possam ter uma vantagem competitiva no mercado dinâmico, inquieto e competitivo (WELTER; SAUSEN; CAPPELLARI, 2017). Pode-se ver essa relação na Figura 1.

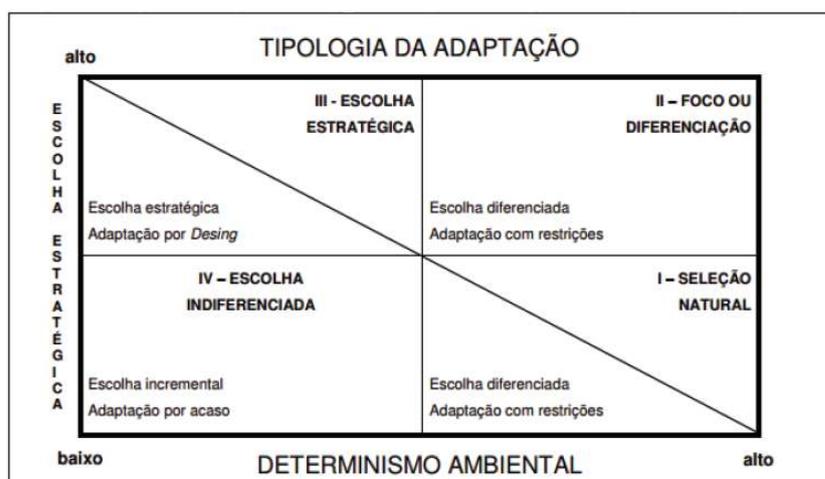


Figura 1 – Relação entre Escolha Estratégica e Determinismo Ambiental
 Fonte: Hrnebiank e Joyce (1985).

O quadrante I caracteriza-se pelo elevado determinismo ambiental e baixa escolha estratégica, há a seleção natural com escolha mínima e um processo de adaptação ou exclusão. O quadrante II apresenta tanto a escolha quanto o determinismo do ambiente elevado, indicando um quadro de tumulto com elementos exteriores desempenhando tensões rente a tomada de decisões, porém existe a possibilidade de a organização realizar as suas próprias decisões (HRNEBIANK; JOYCE, 1985).

Já o quadrante III revela a presença de elevada possibilidade de escolha estratégica e baixo determinismo ambiental, caracteriza-se pela escolha estratégica e pela adaptação deliberada. Por fim, o quadrante IV apresenta baixa escolha estratégica e baixo determinismo ambiental. Apesar de o ambiente apresentar algumas limitações, sequer a organização executa suas alternativas. Neste sentido, a adaptação é caracterizada como casual, uma vez que as organizações não apresentam estratégias coerentes para obter vantagens das condições ambientais eventuais (HRNEBIANK; JOYCE, 1985).

Portanto, a dinâmica que ocorre no mercado, exige das organizações uma compreensão mais veloz com relação as mudanças que devem ser feitas nessas organizações, tendo em vista a competitividade acirrada (WELTER; SAUSEN; CAPPELLARI, 2017). Para que se tenha um modelo de mudança é necessário que haja relação entre o conteúdo, o contexto e o processo (PETTIGREW, 1992).

O conteúdo aborda o campo individual de modificação em estudo. Com algumas características que podem interferir nas escolhas, umas dessas escolhas serão radicais, outras incrementais, umas mais tecnológicas e outras direcionadas para as mudanças em papéis (PETTIGREW, 1992)

O contexto possui duas variáveis, sendo elas o contexto externo que versa sobre o contexto nacional econômico, político e social, e o contexto interno que de forma distinta ao anterior, versa sobre a estratégia, estrutura, cultura, gerenciamento e o processo político. De forma clara e objetiva o contexto delimita e restringe a ação (PETTIGREW, 1992).

Já o processo da mudança trata às ações, reações e interações dos envolvidos, isso quando esses estão diretamente propondo a mudança. Diante do exposto, “o que” da mudança refere-se ao “conteúdo”, o “por que” da mudança é o “contexto” e o “como” trata-se do “processo” (PETTIGREW, 1992). Por fim, a Figura 2 elucida o modelo do processo de mudança de Pettigrew (1992).

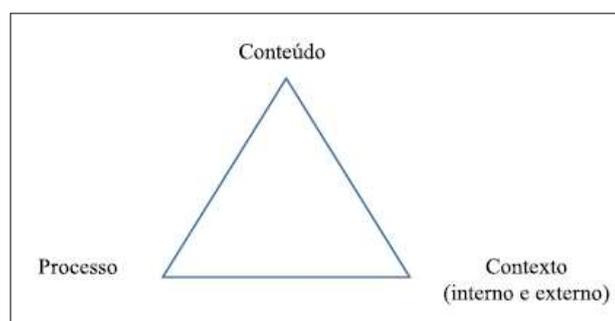


Figura 2 – Modelo do Processo de Mudança
Fonte: Pettigrew (1992).

Em complemento a figura exposta acima, o estudo feito por Welter, Sausen e Cappellari (2017) trás que em tempos atuais para gerir uma empresa é necessário estar preparado para gerir a mudança, isto significa estar em plena análise e reflexão sobre as mudanças rápidas em que o meio em que estão inseridas proporciona para as organizações, devido à complexidade dessas mudanças, compreende-se como uma solução compreender as necessidades de novos produtos, mercados e processos e, acima de tudo, garantir um sentido de direção em meio a um ambiente turbulento e dinâmico.

Diante do exposto, tendo em vista o objetivo do presente estudo, a seguir apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados na operacionalização desta investigação empírica. Elenca-se a classificação da pesquisa e como os dados foram coletados e analisados.

3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa quanto a sua natureza, caracteriza-se como uma pesquisa aplicada. A pesquisa aplicada é determinada a produzir dados para a utilização prática voltada à resolução de problemas específicos, ou seja, deslumbra verdades e interesses locais (SILVA; MENEZES, 2001). Quanto a abordagem, trata-se de um estudo qualitativo. A abordagem qualitativa não demanda o uso de métodos e técnicas estatísticas, o pesquisador é o instrumento-chave, e o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados (GIL, 1996).

Por fim, referente aos objetivos é descritivo. Segundo Gil (2010), pesquisas descritivas têm o objetivo de descrever as características da população pretendida, podendo também relacionar prováveis ligações entre variantes. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como, por exemplo, roteiro de entrevista.

Caracteriza-se também como estudo de caso. Assim, Gil (2010) indica que a técnica do estudo de caso fundamenta-se em uma análise extensa e fatigante de um ou poucos objetos de forma que possibilite seu abrangente e minucioso conhecimento. O estudo de caso possui algumas características relevantes, como: a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) preservar o caráter unitário do objeto estudado; c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita a determinada investigação; d) e, formular hipóteses ou desenvolver teorias.

Para coletar, analisar e interpretar os dados da pesquisa foram utilizados os procedimentos recomendados pela *direct research*. A *direct research* emprega uma análise longitudinal, história e contextual, exprimindo o aumento das estratégias num espaço notável estabelecido, demonstrando ao investigador o processo de mudança e adaptação estratégica (MINTZBERG, 1978). Deste modo, este estudo foi desenvolvido no Brasil *Free Shop* e os sujeitos da pesquisa foram indivíduos que ocupam cargos estratégicos, sendo eles o

administrador da rede Brasil *Free Shop* e a gerente da filial da cidade de *Rivera*. Considerou-se para coleta e análise dos dados os últimos oito anos de atuação do Brasil *Free Shop*.

A realização das entrevistas semiestruturadas teve apoio de roteiro de questões, conforme Apêndice A. A entrevista semiestruturada refere-se utilização de um roteiro com perguntas pré-determinadas que ao longo da entrevista o pesquisador pode fazer algumas modificações conforme achar adequado, fazendo com que o pesquisador tenha um amplo campo de visão do assunto em questão (MARCONI; LAKATOS, 2012). O roteiro foi elaborado pelo autor com base nos procedimentos da *direct research*.

Durante as entrevistas foi solicitado aos sujeitos para descreverem os marcantes episódios do processo evolutivo e de mudança da organização nos últimos 8 anos. Assim, Pettigrew, Ferlie e McKee (1992) consideram três elementos fundamentais: o conteúdo da mudança (o que); o contexto da mudança (por que); e o processo da mudança (como). O conteúdo relaciona-se às ações que dão consistência a uma decisão. O contexto serve de justificativa à decisão. O processo, contudo, é a forma pela qual a decisão foi implementada. Estes três elementos foram considerados nas entrevistas, para descrição e análise do caso estudado. Vale salientar que as entrevistas foram gravadas com autorização prévia dos entrevistados e posteriormente transcritas.

Os dados foram analisados com base na *direct research* e interpretados considerando a teoria das escolas do pensamento estratégico. Por fim, foram realizadas as seguintes etapas conforme *direct research*: a) coleta de dados primários; b) identificação dos períodos históricos e estratégicos ao longo do período estudado; c) análise dos períodos estratégicos, conforme fases de mudança e adaptação estratégica; d) análise teórica dos períodos encontrados, tendo em vista os objetivos da pesquisa. Na sequência são apresentados os resultados do estudo e a análise dos mesmos considerando os objetivos estabelecidos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir apresenta-se os eventos marcantes dentre os anos de 2010 a 2018, de acordo com a metodologia de estudo. O Quadro 3 elucida a sistematização dos períodos estratégicos de mudança e adaptação no Brasil *Free Shop*.

Quadro 3 – Períodos Estratégicos de Mudança e Adaptação no Brasil *Free Shop*

	Períodos Estratégicos	Contexto – Por que?	Conteúdo – O quê?	Processo – Como?
2010 a 2013	I – Concepção do modelo de negócio	Visão de oportunidade	Preparação da empresa e divulgação	Trâmites burocráticos e portfólio de produtos
2014 a 2017	II – Crescimento e expansão	Mercado Cambial favorável	Abertura de filiais	Necessidade de adaptação e importação de ar-condicionado.
2018	III-Recessão e incerteza	Mercado Cambial desfavorável	Fechamento da loja matriz	Processo de mudança e visão de oportunidade

Fonte: elaborado pelo autor.

4.1 Período Estratégico I – Concepção do modelo de negócio

A concepção do negócio teve seu início no ano de 2010, com a visão de oportunidade que a fronteira oferecia na época, a chamada “fronteira aberta” que significa que o dólar está favorável para o brasileiro com poder de compra. Quando o modelo de negócio começou a ser planejado (informalmente) firmou-se uma parceria com o clube nacional de basquete, localizado na cidade de *Rivera*. O clube na época possuía uma área física na rua *Itusayngo* a 50 metros da praça internacional, e assim, foi adiantado um valor referente a 5 anos de

aluguel para que eles construíssem o prédio que veio a ser a loja matriz do Brasil *Free Shop* no Uruguai. O Brasil *Free Shop* foi inaugurado em 7 de dezembro do ano de 2013.

Ainda, de 2010 a 2013 a equipe envolveu-se com trâmites burocráticos para abertura da loja matriz, pois além da espera pela construção do prédio, fazia-se necessário adquirir o “*RUTE*”, uma espécie de CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica), para poder abrir *Free Shop* no Uruguai. Este “*RUTE*” teve um custo de 500 mil dólares, e vale salientar que o mesmo nos dias atuais custa aproximadamente 60 mil dólares. Esta liberação de funcionamento foi de responsabilidade do Ministério da Economia do Uruguai.

O modelo de negócio do Brasil *Free Shop* foi baseado em um molde de loja do Paraguai, uma loja chamada Mega Eletrônica. No entanto, não foi possível copiar de forma idêntica devido a custos envolvidos no processo de implementação. Na visão dos idealizadores do negócio na faixa de fronteira, o negócio era muito atrativo tendo em vista o câmbio. Quando inaugurado, o dólar era cotado a R\$ 2,09 e foi um fator preponderante para o aquecimento do mercado na fronteira com a vinda de turistas.

A estratégia de marketing de divulgação inicial foi a panfletagem na rodoviária da capital Porto Alegre/RS e nas rodoviárias de cidades da serra como Caxias do Sul, pois, o objetivo era fazer com que esse público viesse para a fronteira e não fossem para o Paraguai ou até mesmo São Paulo para aquisição de mercadorias para revender. Logo em seguida, tomou-se a decisão de divulgar no clima tempo do jornal Zero Hora, em que o resultado foi transformador, pois, os pedidos triplicaram.

Nesse primeiro momento ficou definido que a equipe que iniciaria o trabalho de atendimento aos clientes seria composta por um administrador e mais quatro colaboradores. Nesta época a empresa buscava produtos de qualidade e valor acessível, almejava ser referência no comércio de *Free Shop* para todo o Rio Grande do Sul e ajudar economicamente a fronteira. Acordou-se também que seriam apenas três produtos iniciais para comercialização, sendo: ventilador, ar-condicionado e *alfajor* uruguaio. A proposta inicial era fazer do Brasil *Free Shop* um atacadão e que o público-alvo seria os comerciantes que compravam para revender. Destaca-se que após três meses da inauguração, aumentou-se o número de produtos no portfólio do Brasil *Free Shop*, isso ocorreu devido a demanda, sucesso em vendas dos produtos iniciais e baixo valor do dólar.

Diante do contexto apresentado, visualiza-se a escola do pensamento estratégico do design que faz parte da categoria prescritiva. Reflete a questão de visão de oportunidade com aspectos do ambiente externo identificando ameaças que possam prejudicar a estratégia e oportunidades que possam alavancar a estratégia da organização. A escola do design fala que a idealização da estratégia deve ser um processo pensado de forma inteligente e que a base da estratégia deve estar em um administrador principal, que se encontra no topo da pirâmide organizacional (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Essa situação é identificada na relação da estratégia com o administrador responsável pela rede Brasil *Free Shop* por ser o indivíduo no alto da pirâmide.

Neste período estratégico é possível identificar que o Brasil *Free Shop* passa também pela escola do pensamento estratégico ambiental da categoria descritiva, pois, o líder que é o administrador precisa fazer com que a organização se adapte ao ambiente hostil e competitivo. Nesse sentido, o ambiente é quem comanda e esse ambiente é o próprio agente responsável pela formulação da estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Evidencia-se a importância da liderança do administrador em conduzir a organização em meio ao cenário competitivo.

É possível analisar ainda que o processo estratégico do Brasil *Free Shop* está relacionado com a escola do pensamento estratégico de configuração que faz parte da

categoria prescritiva/descritiva. O contexto do Brasil *Free Shop* relaciona-se com essa escola no quesito de trazer estabilidade para dentro da organização, isso ocorre quando a transformação acontece na empresa já nos primeiros meses com o aumento do portfólio de produtos fazendo com que a própria estratégia seja sua transformação e integração com o meio externo, ou seja, o mercado. A escola prescreve que períodos de equilíbrio são cruzados por algum sistema de transformação e que essas transformações podem ser padronizadas como a vida das empresas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

4.2 Período Estratégico II – Crescimento e expansão

O crescimento e expansão do Brasil *Free Shop* iniciou em outubro de 2014 com a abertura de uma loja filial em *Rivera*, na avenida Sarandi e em novembro do mesmo ano com a abertura de mais uma loja filial na cidade de Rio Branco, no Uruguai (fronteira com o município de Jaguarão/Brasil). Essa expansão ocorreu devido a visão de oportunidade que o mercado cambial favorável apresentava na época, somado ao objetivo de crescimento da rede do Brasil *Free Shop*.

A partir dessa expansão o objetivo foi se tornar referência em ar-condicionado, por meio da estratégia de ser um importador direto do produto da China para o Uruguai. O Brasil *Free Shop* atingiu seu objetivo, sendo responsável por um terço das vendas de ar-condicionado do Uruguai para o Brasil, vendendo em média de 22.500 aparelhos por ano.

Isto posto, com a abertura das filiais houve a necessidade de aumentar a equipe de trabalho. Nas lojas da cidade de *Rivera* foram necessários 75 colaboradores e na loja filial da cidade de Rio Branco foram contratados 13 colaboradores. Evidencia-se, neste sentido, o expressivo aumento do portfólio de produtos, totalizando a comercialização de mais de 3.500 artefatos. A propaganda e a divulgação dos produtos passaram a ser realizadas mediante as mídias digitais, com potencial comprovado.

Esse movimento estratégico de expansão passou pela decisão de ser um importador próprio direto de produtos oriundos de países como a China e o Chile. Realiza-se então no mínimo 2 viagens por ano à China, em que são utilizados mais de 200 contêineres (com 69 metros cúbicos cada um) para o transporte de mercadorias, tornando-se desta forma, um dos maiores importadores de produtos para o Uruguai. Vale salientar que a maioria dos *Free Shops* se abastecem de distribuidoras para efetuar a revenda em suas lojas. O Brasil *Free Shops* ainda assim continua comprando produtos desses intermediários, pois, não importa 100% dos produtos que coloca à disposição dos clientes.

O crescimento e a expansão do Brasil *Free Shop* acontecem em um período em que o mercado cambial estava favorável para o consumidor brasileiro com a cotação de R\$ 2,65, em média. Destaca-se ainda que a adaptação do negócio às necessidades dos clientes brasileiros em consumir itens como ar-condicionado por um preço muito acessível que, atrelada a gestão e ao gerenciamento das equipes foram pontos relevantes neste progresso.

Neste período, o Brasil *Free Shop* iniciou um projeto audacioso para obter depósito fiscal aduaneiro individual próprio, com a intenção de reduzir os custos. Com essa conquista busca-se obter um ganho financeiro de 1.7% referente os gastos sobre toda a mercadoria que é importada para o Uruguai, retirada dos navios nos portos, transportadas e armazenadas nos armazéns e/ou guarnecidas, até que sejam efetivamente transportadas para as lojas no Uruguai. Sem este benefício, o Brasil *Free Shop* tem o custo de 1.7% mais 15% de imposto sobre a nacionalização do produto.

Conforme o contexto apresentado é possível identificar que o processo de expansão do Brasil *Free Shop* passa pela escola do pensamento estratégico do posicionamento de categoria prescritiva, principalmente no que se refere a analisar o mercado e utilizar dessa

análise para adotar a estratégia de ser importador próprio direto de mercadorias oriundas da China e Chile, fazendo com que seja uma escolha deliberada da sua posição no ambiente a qual está inserido. A escola do posicionamento enfatiza que a importância das próprias estratégias e não somente em processos, se concentra em posições genéricas, em vez de formalização de planos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Percebe-se ainda a escola do pensamento estratégico ambiental de categoria descritiva, pois, suas decisões estratégicas são tomadas de forma reativa ao ambiente que está propenso para que a expansão ocorra. Essa escola descreve as relações entre ambiente e características específicas da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Uma das principais características do Brasil *Free Shop* em relação ao ambiente externo é sua expansão no Uruguai com aberturas de filiais e isso foi possível devido à oportunidade gerada pelo poder de compra de seu público-alvo, os brasileiros, poder de compra resultante do mercado cambial favorável.

O período estratégico passa ainda pela escola do pensamento estratégico de configuração de categoria prescritiva/descritiva, que trata a estratégia como um processo de transformação. Descreve a organização e seu contexto e define a criação de estratégia como a transformação da organização com o objetivo de promover a estabilidade dentro das organizações. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Isso é possível perceber quando o Brasil *Free Shop* tem o contexto em que o mercado cambial está favorável e com isso, decide expandir aumentando sua equipe e lojas. A tomada decisão considera o objetivo de ser importador direto em ar-condicionado de países como China e Chile. Esses fatos transformam a organização gerando estratégia que promove estabilidade para a organização.

4.3 Período Estratégico III – Recessão, incerteza e visão de oportunidades

Esse período estratégico é caracterizado por diversos fatores. O primeiro deles é a crise cambial, na inauguração do Brasil *Free Shop* no ano de 2013 o dólar era cotado a R\$ 2,09 e no mês de agosto de 2018 cotado a R\$ 4,07. Assim, percebe-se que o preço da moeda quase dobrou, ocasionando o dito comercial “fechou a fronteira”, que significa que os consumidores estão com seu poder de compra reduzido.

O segundo fator relaciona-se aos custos, dentre eles o número de colaboradores que chegou a um total de 88 funcionários em toda a rede do Brasil *Free Shop*. Sendo assim, no mês de dezembro de 2018 foi tomada a decisão de fechar a loja da rua *Ituzaingo*, e permanecer com as filiais. Isso gerou um corte no número de contratados, permanecendo 32 indivíduos na loja de *Rivera* e 13 na loja de Rio Branco.

Apesar do momento de recessão, o Brasil *Free Shop* teve uma visão de oportunidade. Trata-se da pretensão de abrir lojas francas em solo brasileiro, nas cidades de Uruguaiana, Itaqui e São Borja. Neste sentido, já foi adquirido CNPJ e local físico para que essas lojas aconteçam. A primeira delas já tem autorização para funcionamento, na cidade de Uruguaiana. Trata-se de uma loja com visão de mercado diferente que as lojas no Uruguai e com regras e leis totalmente diferentes. A Lei 12.723/12 autoriza as lojas francas de fronteira terrestre em solo brasileiro e as normativas RFB nº1.799 de 16 de março de 2018 e RFB nº 1908 de 19 de agosto de 2019 elencam os itens que poderão ser comercializados.

Assim, o objetivo do Brasil *Free Shop* é no próximo ano abrir as 3 lojas em solo brasileiro. No Uruguai, por sua vez, não tem interesse de expansão, mas sim manter as lojas em funcionamento. Ao concluir o projeto do depósito fiscal aduaneiro almeja utilizar o benefício para toda a rede Brasil *Free Shop*, tanto em solo brasileiro quanto em solo uruguaio. A perspectiva sobre a crise, sobre este momento de incertezas é de que a mesma é passageira, momentânea. Vale salientar que ainda que a Argentina esteja com elevada inflação, a rede está

motivada com a abertura da loja em Uruguai/RS, uma vez que a mesma já possui autorização fiscal para funcionamento de lojas francas em fronteiras terrestres.

Diante do exposto, neste período de mudança da empresa percebe-se a presença da escola do design de categoria prescritiva, uma vez que necessita identificar suas fraquezas, pontos fortes internos, ameaças e oportunidades externas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Evidencia-se que a fraqueza do Brasil *Free Shop* é o poder de compra do brasileiro que devido à alta do dólar, considera-se um fator de ameaça externa (no mercado em que está inserido). No entanto, o ponto forte é ter um portfólio de produtos que permite o consumidor se manter ativo no mercado, mesmo com a elevação do dólar e diminuição do poder de compra. Ao mesmo tempo em que há recessão e incerteza, o Brasil *Free Shop* identifica as oportunidades que o ambiente a qual está inserido oferece, ou seja, Lei 12.0723/12 que permite a abertura de lojas francas em fronteiras terrestres, especificamente em cidades de fronteira consideradas gêmeas.

Ainda é possível dizer que a escola do pensamento estratégico ambiental de categoria descritiva está ligeiramente ligada a este período devido ao ambiente favorável que a legislação e as normativas propuseram para que a estratégia aconteça. Isso de fato é um aspecto a correlacionar o período com a escola, pois na escola do pensamento estratégico ambiental a estratégia é comandada pelo ambiente externo ao da organização e isso ocorre na decisão de abrir lojas do Brasil *Free Shop* em solo brasileiro, devido à oportunidade que a legislação oferece. O Brasil *Free Shop* irá para um novo ambiente, com novas regras e isso é fator para que seja considerado um ambiente hostil. Logo, é possível dizer que o líder da organização, o administrador da rede, será o responsável para que a organização se adapte a esse novo meio (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Por fim, esse período está marcado pelas características da escola do pensamento estratégico de configuração de categoria prescritiva/descritiva. Os aspectos que colaboram para que esse período esteja atrelado a esta escola são evidenciados quando o contexto externo da crise cambial atinge a organização internamente, fazendo com que o Brasil *Free Shop* realize o fechamento da loja da rua *Ituzaingo*, e reduza o seu quadro de colaboradores. Já com relação a crise cambial decide-se por reduzir custos sobre tributos e de operação, por meio de projeto afim de ter o seu próprio depósito fiscal aduaneiro. Decisões como estas vão transformando a organização, tornando esses movimentos na sua estratégia, pois, o objetivo da escola de configuração é trazer estabilidade para dentro das organizações (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Contudo, na sequência expõem-se as considerações finais da presente pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo se propôs a analisar a forma como as estratégias do Brasil *Free Shop* foram concebidas e desenvolvidas. Ao longo dos oito anos de existência do Brasil *Free Shop* ocorreram três grandes períodos no negócio, caracterizados períodos estratégicos de mudança e adaptação.

O processo de mudança do Brasil *Free Shop* foi marcado pela escola do pensamento estratégico ambiental, uma vez que o mercado cambial favorável é um fator determinante para início das atividades da organização e expansão da rede dentro do Uruguai. Vale salientar ainda, que quando o mercado cambial não está propenso ele é determinante no período caracterizado como recessão e incertezas, porque com o aumento do dólar em relação ao real brasileiro, o poder de compra do brasileiro diminui e isso faz com que o Brasil *Free Shop* tenha que escolher entre aumentar os preços dos produtos para repassar aos clientes, ou diminuir sua margem de lucro.

É possível destacar que o Brasil *Free Shop* em dois grandes momentos, como a concepção do negócio e recessão, utiliza mecanismos que os transformam enquanto empresa. Isso se justifica pela escola do pensamento estratégico do design, pois o administrador analisa pontos fortes e fracos da organização para com o ambiente externo, visando oportunidades que possam fazer com que a organização alcance seus objetivos.

Percebe-se a partir da pesquisa que toda mudança e adaptação do Brasil *Free Shop* estão diretamente relacionadas ao ambiente e ao administrador da organização. Conforme a escola do pensamento estratégico ambiental descreve, é o líder o responsável por fazer com que a empresa se adapte ao ambiente hostil. É possível identificar a dependência entre a empresa e o meio a qual está inserida, assim o processo de mudança é ponto vital para que o Brasil *Free Shop* obtenha vantagem no mercado dinâmico e competitivo. Sendo assim, observa-se que o Brasil *Free Shop* teve um determinismo ambiental elevado e uma baixa escolha estratégica.

Os resultados indicam que as mudanças e a adaptação estratégica da empresa foram conduzidas ora pelo ambiente, ora pela capacidade de identificar oportunidades do administrador. Ainda é possível afirmar que toda e qualquer organização passará ou já passou por um processo de mudança, mesmo que seja um processo complexo que envolve distintos fatores internos e externos da organização, fatores específicos do ambiente a qual a organização está ou estará inserida. Esse processo será intenso de acordo com as características da organização e o ambiente. Esse estudo corrobora com os achados do estudo elaborado pelos autores Hermes, Gomes e Sausen (2014) sobre o processo de mudança e adaptação estratégica da gráfica letra, que constatou também que ora foi conduzida pelo administrador e ora pelo ambiente.

Essa pesquisa oferece contribuições gerenciais, na medida em que possibilitou por meio da descrição e análise dos períodos estratégicos demonstrar a relação da teoria com a prática, o que permite a reflexão e avaliação sobre o comportamento estratégico da organização. A teoria utilizada ofereceu aporte suficiente para relacionar os períodos estratégicos do Brasil *Free Shop* de forma a contextualizar a atuação da organização no comércio de fronteira demonstrando sua contribuição na dinâmica do comércio local. Contribuição essa que se destaca na inserção de produtos com valor acessível para o cliente de forma a tornar o mercado competitivo, pode-se propor ainda a geração de emprego e renda que a organização oportuniza no espaço em que ocupa e desenvolve suas atividades.

Por fim, este estudo limitou-se a contar a história da empresa Brasil *Free Shop* com base na percepção dos sujeitos entrevistados. Em termos de continuidade de estudos, sugere-se a realização de um novo estudo visando avaliar a expansão em solo brasileiro, considerando a visão dos envolvidos nesse novo desafio.

REFERÊNCIAS

ADUANAS, Dirección Nacional de Aduanas. Disponível em:

https://www.aduanas.gub.uy/innovaportal/v/7577/3/innova.front/decreto-n%C2%BA-367_995.html Acesso em: 22 set. 2019.

BRASIL, Ministério do Desenvolvimento Regional. [Ministério da Integração Nacional reconhece duas novas cidades-gêmeas](http://www.mi.gov.br/ultimas-noticias/7455-ministerio-da-integracao-nacional-reconhece-duas-novas-cidades-gemeas). Disponível em: <<http://www.mi.gov.br/ultimas-noticias/7455-ministerio-da-integracao-nacional-reconhece-duas-novas-cidades-gemeas>>.

Acesso em: 21 mar. 2019.

_____. Desenvolvimento Regional e Urbano. **A Política Nacional de Desenvolvimento Regional – PNDR**. Disponível em:
<<http://www.mi.gov.br/desenvolvimento-urbano/a-politica-nacional-de-desenvolvimento-regional>>. Acesso em: 21 mar. 2019.

_____, Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos, **Decreto N° 6.047, de 22 de Fevereiro de 2007**. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6047.htm>. Acesso em: 21 mar. 2019.

_____, Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos, **Lei N° 12.095, de 19 de Novembro de 2009**. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L12095.htm>. Acesso em: 21 mar. 2019.

_____, Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos, **Lei N° 12.723, de 9 de Outubro de 2012**. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12723.htm> Acesso em: 21 mar. 2019.

_____, Diário Oficial da União. **INSTRUÇÃO NORMATIVA N° 1.799, DE 16 DE MARÇO DE 2018**. Disponível em:
<http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/7016933/do1-2018-03-19-instrucao-normativa-n-1-799-de-16-de-marco-de-2018-7016929> Acesso em: 15 out. 2019.

_____, Receita Federal. Sistema Normas Gestão da Informação. **INSTRUÇÃO NORMATIVA RFB N° 1908, DE 19 DE AGOSTO DE 2019**. Disponível em:
<<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=102991>> Acesso em: 15 out. 2019.

BYGVRA, S. The road to the Single European Market as seen through the Danish retail trade: **cross border shopping between Denmark and Germany**. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, v. 8, n. 2, p. 147-164, 1998.

CAPPELLARI, G; WALTER, J; SAUSEN, J. Análise do processo de mudança estratégica sob a perspectiva da teoria das capacidades dinâmicas: o caso da metalúrgica inovação. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 15, n. 2, p 667-679, 2017.

COLLA, J; BORGHESAN, A. **Alinhamento estratégico de setores operacionais**: o caso da cooperativa agroindustrial do noroeste do Paraná. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 10, n. 2, p. 118-139, 2011.

CENSON, D. **Cidade de fronteira**: a promessa de abertura dos *free-shops* brasileiros e as ações públicas nesse processo. Caxambu: 40º Encontro Anual da Anpocs, ST 23 Pensar a cidade no Brasil: limitações, potencialidades e perspectivas, 2016.

COPSTEIN, G; GONÇALVES, J; JACOBS, C; LEHNEN, A. Aglomerações urbanas fronteiriças. Problemática urbana.

In: **Anales Encuentro de Geógrafos de America Latina**, 2., 1989. Montevideu: UGAL, 1989. p. 223-231.

DORFMAN, A. Contrabandistas na fronteira gaúcha: Escalas geográficas e representações textuais. **Tese de Doutorado**. Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2009.

FOGEL, R. La región de la triple frontera: territorios de integración y desintegración. **Sociologias**, ano 10, n.20, p.270-290, Porto Alegre, jun./dez. 2008.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HERMES, L; GOMES, F; SAUSEN, J. **O processo de Mudança e Adaptação Estratégica de Uma Empresa Gráfica: Uma Análise Biográfica**. Rio de Janeiro: XXXVIII EnANPAD, 2014.

HREBINIAK, L; JOYCE, W. Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p.336-349, 1985.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE Cidades. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/santana-do-livramento/panorama>>. Acesso em: 21 mar. 2019.

JÚNIOR, A. Turismo e fronteira: integração cultural e tensões identitárias na divisa do Brasil com o Paraguai. **Pasos (El Sauzal)**, v. 9, p. 07-18, 2011.

JÚNIOR, A; BARCELLOS, P. **Alinhamento Estratégico da Área de Recursos Humanos: Um Estudo de Caso**. XV Mostra de Iniciação Científica. Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão. Programa de Pós-Graduação em Administração – UCS. 2015.

MARCONI, M; LAKATOS, E. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. - 6. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2012.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n.9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre Bookman, 2000.

NEWMAN, S.; JONES, H.; LLOYD-JONES, T. **Airport and travel termini retailing: strategies, trends and market dynamics**. Financial Times: London, 1998.

PIRON, F. International out-shopping and ethnocentrism. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 1-2, p. 189-210, 2002.

PETTIGREW, A. **Shapping Strategic Change**. London: Sage, 1992.

PETTIGREW, A; FERLIE, E; McKEE, L. **Shapping Strategic Change**. London: Sage, p.1-30,1992.

RIBEIRO, W; ROCHA, J. Anais do VII Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul. Livramento: **Uma Cidade Com Turismo Sem Turistas**. Caxias do sul. 16 e 17 de nov. 2012.

SULLIVAN, P. e KANG, J. Information sources and motivational attributes of Canadian cross-border shoppers: **a pilot study**. *International Journal of Commerce and Management*, v. 7, n. 1, p. 88-107, 1997.

SOARES, I; SCHERER, F; MADRUGA, L. A LEI 12.723/2012 E O COMÉRCIO DE FRONTEIRA: **ESTUDO DE CASO NO EXTREMO SUL DO BRASIL**. SINERGIA, Rio Grande: p. 9-22, 2016.

SAUSEN, J; TENÓRIO, F; PATIAS, I; FABRIZIO, C. Gestão Estratégica e Posicionamento no Mercado: Ações de intervenção na dinâmica do desenvolvimento econômico e social. **Revista Gestão Organizacional**, v.7, n.1, p.95-111, 2014.

SILVA, E; MENEZES, E. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação** – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. Disponível em: <https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2019.

TIMOTHY, D. e BUTLER, R. Cross-border shopping: a North American Perspective. *Annals of Tourism Research*, Vol. 22, Nº.1, p.16-34, 1995.

URUGUAI, RIVERA SIN FRONTERAS. Disponível em: <https://www.rivera.gub.uy/portal/historia-y-localidades/>
Acesso em: 06 de dez. 2019.

XAVIER, T; AZEVEDO, J; WITTIMANN, M; INÁCIO, R; TREPTOW, I; CRUZ, A. **A criação de free-shops como estratégia de atração de consumidores internacionais**. Santa Cruz do Sul: IV Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional, 2013.

WELTER, C; SAUSEN, J; CAPELLARI, G. Capacidade inovativa como estratégia de mudança de posicionamento estratégico: um estudo de caso de uma empresa do ramo da refrigeração médica científica. **Teoria e Evidência Econômica**, n. 49, p. 407-435, 2017.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

1-Comente-me a história da organização.

2-A organização surgiu por qual motivação? Com qual objetivo? Por quem foi fundado?

3-Como foi constituída a primeira equipe de trabalho? Quais cargos e funções?

4-Teve expansão? Como ocorreu? Quais foram as ações desenvolvidas e por que?

5-Em algum momento a organização enfrentou problemas? Quais e por quais razões? Como os mesmos foram enfrentados?

6-Desde a criação da organização, quais foram os principais períodos estratégicos? O que aconteceu? Como e por que?

7-A escolha do local para a construção das instalações do Brasil *Free Shop* foi planejada? De acordo com o que?

8-Quais as estratégias que foram adotadas para atingir possíveis clientes num raio de 500 km de distância? 1000 km de distância?

9-houve investimentos em infraestrutura no entorno das instalações do Brasil *Free Shop*? Se sim, foram apenas privados ou públicos?

10-Qual a missão, visão e os valores do Brasil *Free Shop*?