



Universidade Federal do Pampa

**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

COMPETITIVIDADE DO CLUSTER DE *FREE-SHOPS* NA FRONTEIRA DA PAZ

Autoria: Alikí Karagrigoriou

Orientadora: Mygre Lopes da Silva

RESUMO

A pesquisa tem como objetivo analisar competitividade do *cluster* de *free-shops* na região da Fronteira da Paz (Santana do Livramento-BR e Rivera-UY). São analisados os onze elementos de competitividade do *cluster* propostos por Zaccarelli *et al.* (2008). Para tal, emprega-se uma análise descritiva, com abordagem quali-quantitativa, por meio do método de estudo de caso. Os dados foram coletados a partir de dados secundários, entrevistas, questionários e observação. Os resultados obtidos evidenciam que cinco fundamentos são precisamente competitivos, são esses: a concentração geográfica, o equilíbrio sem posições privilegiadas, a cooperação entre empresas, a substituição seletiva de negócios e a cultura da comunidade adaptada ao *cluster*. O restante dos seis fundamentos são presentes, mas sua competitividade é insuficiente, pouco dinâmica, são esses: variedade ou abrangência de negócios e instituições, especialização, complementaridade por utilização de subprodutos, uniformidade do nível tecnológico, evolução pela introdução de novas tecnologias e estratégia de resultado orientada para o *cluster*. Desta forma, é possível traçar estratégias para fortalecer os fundamentos presentes e desenvolver aqueles de desempenho insuficiente.

Palavras-chave: Competitividade; *Cluster*; *Free-shops*; Fronteira.

**COMPETITIVENESS OF THE FREE-SHOPS CLUSTER ON THE BORDER OF
“PAZ”**

ABSTRACT

The research aims to analyze the competitiveness of the cluster of free-shops in the Fronteira da Paz region (Santana do Livramento-BR and Rivera-UY). The eleven elements of cluster competitiveness proposed by Zaccarelli *et al.* (2008) are analyzed. For this, a descriptive analysis is used, with a quali-quantitative approach, through the case study method. Data were collected from secondary data, interviews, questionnaires and observation. The results obtained show that five fundamentals are precisely competitive, these are: geographic concentration, balance without privileged positions, cooperation between companies, selective replacement of businesses and the culture of the community adapted to the cluster. The rest of the six fundamentals are present, but their competitiveness is insufficient, not very dynamic, these are: variety or scope of businesses and institutions, specialization, complementarity through the use of by-products, uniformity of the technological level, evolution through the introduction of new technologies and strategy of cluster-oriented result. In this way, it is possible to draw up strategies to strengthen the present fundamentals and develop those of insufficient performance.

Keywords: Competitiveness; Cluster; Free-shops; Border.

COMPETITIVIDAD DEL *CLUSTER* DE *FREE-SHOPS* EM LA FRONTERA DE “PAZ”

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo analizar la competitividad del clúster de free shops en la región de Fronteira da Paz (Santana do Livramento-BR y Rivera-UY). Son analizados los once elementos de la competitividad de los clústeres propuestos por Zaccarelli et al. (2008). Para ello se utiliza un análisis descriptivo, con enfoque cuali-cuantitativo, a través del método de estudio de caso. Los datos fueron recolectados a partir de datos secundarios, entrevistas, cuestionarios y observación. Los resultados obtenidos muestran que cinco fundamentos son precisamente competitivos, son ellos: la concentración geográfica, el equilibrio sin posiciones privilegiadas, la cooperación entre empresas, la sustitución selectiva de empresas y la cultura de la comunidad adaptada al clúster. El resto de los seis fundamentos están presentes, pero su competitividad es insuficiente, poco dinámica, son ellos: variedad o alcance de empresas e instituciones, especialización, complementariedad a través del aprovechamiento de subproductos, uniformidad del nivel tecnológico, evolución a través de la introducción de nuevas tecnologías y estrategia de resultado orientada a clústeres. De esta forma, es posible diseñar estrategias para fortalecer los fundamentos actuales y desarrollar aquellos de desempeño insuficiente.

Palabras-clave: Competitividad; *Cluster*; *Free-shops*; Frontera.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de *cluster* tem chamado a atenção por estar atrelado à competitividade dos fatores produtivos e da geração de renda. Porter (1998), define *cluster* como “massas críticas” de sucesso competitivo incomum concentradas em um só local, enquanto Bispo *et al.* (2005), o define como um arranjo deliberado ou endógeno de negócios geograficamente concentrados com interdependência horizontal ou vertical.

Entre os diversos setores de negócios que podem formar um *cluster*, destaca-se os *free-shops*, pois são lojas que vendem produtos importados com isenção ou redução de impostos a pessoas em trânsito.

A região denominada como Fronteira da Paz, é formada pela cidade brasileira, Sant’Ana do Livramento, e a cidade uruguaia, Rivera. Desde 1862, ambas as cidades convivem dividindo um espaço comum, fisicamente ininterrupto (CASSANEGO *et al.*, 2021). Este fato faz com que nas duas cidades, culturas, pessoas e negócios se desenvolvam de maneira conjunta e pacífica. Desta forma, os *free-shops*, que são objetos desta investigação, estão localizados na cidade de Rivera, mas que também possuem importância econômica e social para a cidade de Sant’Ana do Livramento.

Os *free-shops* têm um papel de suma importância na fronteira pelas vantagens econômicas que eles proporcionam para ambas as cidades (Sant’Ana do Livramento e Rivera). Xavier e Noda (2018), apontam como impactos dos *free-shops* em zonas de fronteira, a) o aumento da competitividade do comércio brasileiro; b) a variação cambial, o fomento do turismo de compras; c) a geração de emprego e renda; e, d) o aumento da visibilidade da fronteira, entre outros.

A identificação e a análise dos fundamentos de competitividade em *clusters* podem auxiliar na construção de vantagens competitivas para as empresas que o compõe. A

competitividade pode ser entendida como a capacidade de um sistema de exercer seu negócio com sucesso em um dado contexto de negócios (CALDAS; WOOD, 2007).

Para Zaccarelli *et al.* (2008), a performance competitiva dos *clusters* é formada por 11 fundamentos, os quais são: concentração geográfica, variedade ou abrangência de negócios e instituições, especialização das empresas, equilíbrio com ausência de posições privilegiadas, complementaridade por utilização de subprodutos, cooperação entre empresas, substituição seletiva de negócios, uniformidade de nível tecnológico, cultura da comunidade adaptada ao *cluster*, evolução pela introdução de novas tecnologias e estratégia de resultado orientada para o *cluster*. A formação de um *cluster* competitivo pode proporcionar vantagens econômicas e sociais, tais como aumento da eficiência, produtividade, inovação, atração de clientes-redução dos custos, a formação da imagem da empresa e do aglomerado, o acesso à tecnologia, entre outros (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Considerando esses fundamentos e a existência de um *cluster* de *free-shops* na região da Fronteira da Paz, a pesquisa busca responder a seguinte questão: Como se comporta a dinâmica da competitividade do *cluster* de *free-shops* na Fronteira da Paz? O objetivo geral desse trabalho é analisar competitividade do *cluster* de *free-shops* na Fronteira da Paz. Especificamente, busca-se analisar os onze elementos de competitividade do *cluster*, verificar os fatores importantes na formação da sua competitividade e identificar os fundamentos que podem ser trabalhados pelo *cluster*.

Neste sentido, pesquisar a competitividade do *cluster* de *free-shops* na região da Fronteira da Paz, pode vir a fomentar seu desenvolvimento, uma vez que busca fornecer informações para a tomada de decisão dos agentes públicos e privados. A partir da compreensão dos fundamentos de competitividade, torna-se possível traçar estratégias para promover melhorias na atuação e interação entre seus atores sociais, visando a competitividade sustentável empresarial e supra-empresarial. Além disso, os atores que integram em um *cluster* podem não ter conhecimento do sistema em que participam e, conseqüentemente, desconhecem os benefícios que podem ser proporcionados (ZACCARELLI *et al.*, 2008). Além disso, vale constar que os *free-shops* colaboram de forma indireta também outros ramos de negócios como a hotelaria e as casas cambiais que giram em torno do turismo.

Estudos anteriores abordam a temática do *cluster* e suas vantagens competitivas, como Bispo *et al.* (2005), Mattioda *et al.* (2009) e Weiss *et al.* (2016). Bispo *et al.* (2005) fazem uma relação entre os conceitos e variáveis que compõem um *cluster*. Mattioda *et al.* (2009) investigaram sobre os benefícios no *cluster* de empresas no setor moveleiro na Serra Gaúcha. Weiss *et al.* (2016) realizam um levantamento sobre as pesquisas publicadas entre 1998 e 2015. Além destas, as pesquisas de Sarturi *et al.* (2014) e Aguiar *et al.* (2017) propõem métricas para analisar os onze fundamentos de Zaccarelli *et al.* (2008). Porém, não existem estudos para o comércio varejista de *free-shops* na região de fronteira, sendo uma lacuna a ser preenchida por este estudo.

O artigo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, encontra-se uma revisão teórica sobre *clusters*, suas características e seus fatores competitivos, além de uma breve revisão sob o conceito de *free-shops*. Na terceira seção, são apresentados os procedimentos metodológicos; na quarta seção, são analisados e discutidos os resultados, e na quinta seção, são apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse referencial teórico vai discorrer sobre os seguintes eixos teóricos de *cluster*, fatores de competitividade em *clusters*, *cluster* comercial, e, por último, *free-shops*.

2.1 Cluster

O que é um *cluster*? Porter (1998) define *clusters* como concentrações geográficas de empresas e instituições, as quais são interconectadas em um determinado setor e englobam uma série de entidades vinculadas e importantes para a concorrência. Os *clusters* proporcionam não só competitividade, mas também cooperação para desenvolver maiores vantagens competitivas e criar um nicho de mercado evoluído.

Os *clusters* podem ser observados a partir de duas perspectivas: a sua formação e a sua configuração. A formação do *cluster* pode ser deliberada ou endógena. Na formação deliberada, o aglomerado é constituído de forma planejada e racional. Na formação endógena, o *cluster* existe sem “força” ou planejamento, sendo originado pelo próprio ambiente que está inserido (BISPO *et al.*, 2005).

A configuração do *cluster* pode ser definida vertical ou horizontalmente. Os *clusters* verticais são formados por empresas interdependentes. Os processos produtivos são mais eficientes pela utilização de técnicas *just-in-time*. A empresa de grande porte se estabelece e é cercada por empresas menores que a ajudam. Os *clusters* horizontais são constituídos por empresas concorrentes que se beneficiam pela formação da aglomeração (BISPO *et al.*, 2005).

Zaccarelli *et al.* (2008) compara dois tipos de entidades supra-empresariais, *clusters* e redes de negócios, apresenta a relação entre os negócios, o arranjo estrutural e as bases de competitividade de cada um deles. No caso dos *clusters*, a relação entre os negócios ocorre pela proximidade geográfica e compatibilidade de produtos. O arranjo estrutural é um conjunto de negócios presentes em cada região operando numa indústria que pode ser a mesma, complementar ou correlacionada.

Outra característica do *cluster* é a base de competitividade, sendo definida como a capacidade que o aglomerado possui para afetar a competição. Porter (1998) defende que fazer parte de um *cluster* pode afetar as empresas em três formas diferentes: aumentando a produtividade, promovendo a inovação dos negócios e incentivando a formação de novos negócios. Esses fatores fazem com que haja um incremento da competitividade organizacional.

O aumento da produtividade é obtido pelo acesso facilitado aos colaboradores e suprimentos, à informação especializada, aos bens institucionais e públicos, às complementaridades, a maior motivação e medidas de comparação. O melhor acesso aos colaboradores ocorre pelo fato de que as empresas que fazem parte de um aglomerado têm a sua disposição mão de obra qualificada e especializada que necessitam.

Neste sentido, além de aumentar a empregabilidade da empresa pela estabilidade que oferece aos seus colaboradores, faz com que a organização seja desejada por possíveis futuros empregados. O mesmo fenômeno acontece com os suprimentos, eles são fáceis de adquirir e com o custo reduzido. O acesso à informação diz respeito às informações sobre o mercado, sobre técnicas e tecnologias, além do conhecimento competitivo fluir internamente no aglomerado.

O acesso aos bens institucionais e públicos diz respeito aos investimentos feitos por instituições ou pelo governo e aos benefícios que oferecem a um *cluster*. As complementaridades referem-se às ligações e esforços entre os membros, os quais resultam em um todo, maior do que a soma das partes. Isso pode acontecer quando um produto complementa o outro para atender à necessidade e ao desejo do cliente. A motivação e medidas de comparação tratam do fato de a competição motivar e incentivar a comparação entre negócios.

Segundo Porter (1998), a inovação dos negócios é a capacidade do *cluster* permitir que as oportunidades de inovação sejam mais visíveis, além de prover a flexibilidade para poder de agir rapidamente. O incentivo à formação de novos negócios refere-se à facilitação da abertura de novas empresas, devido ao apoio proporcionado pelo aglomerado.

A promoção da inovação é a capacidade de um aglomerado visualizar e adotar ideias inovadoras com rapidez e flexibilidade. A partir destes elementos, há o incentivo à formação de novos negócios, pois é mais fácil que os empreendimentos se estabeleçam em um lugar onde um aglomerado é existente do que em lugares “aleatórios”. Porter (1998) descreve esse processo como parte de um ciclo de *feedback* positivo.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, são considerados o conceito de *cluster* dado por Porter (1998) e as características apresentadas por Zacarelli *et al.* (2008). Na seção seguinte, serão analisados os fatores de competitividade em *clusters*.

2.2 Fatores de Competitividade em *Clusters*

Mattioda *et al.* (2009) explicam que os *clusters* têm sido aplicados como estratégia de resposta à globalização, já que, uma vez que as empresas envolvidas atuem em conjunto, podem formar uma base para o aumento da competitividade. Portanto, fazer parte de um aglomerado, é uma estratégia que torna a empresa mais competitiva, permitindo que pequenas empresas sobrevivam e se destaquem em relação aos grandes negócios.

Para Foguel e Normanha (2007), “o objetivo de um *cluster* é o ganho de eficiência coletiva, estabelecendo vantagem competitiva baseada na ação conjunta e em economias externas locais”, mas quais são essas vantagens? Zaccarelli *et al.* (2008) apresentam onze fundamentos de performance competitiva, os quais são:

1) Concentração geográfica: a concentração geográfica de empresas em áreas reduzidas tem como diferencial competitivo a atração de clientes que percebem a variedade superior dos produtos e serviços oferecidos. Outro efeito da concentração geográfica é o poder de escolha de fornecedor com maior confiabilidade de preços. Vale ressaltar que este fundamento “está relacionado à abundância de recursos naturais ou características geográficas, econômicas ou sociais adequadas ao *cluster*. Elas podem ser de considerável importância para a fase inicial de sua formação” (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 75).

2) Variedade ou abrangência de negócios e instituições: consiste no diferencial competitivo, na proximidade de fornecedores e no menor custo para o acesso de suprimentos. Esse fundamento oferece custo menor para os clientes, além da redução da necessidade de estoque e dos prazos de reposição na empresa. Esse fundamento é o grau de incorporação de atividades e operações entre as empresas.

3) Especialização das empresas: trata do desenvolvimento das empresas participantes com investimentos e custos inferiores que tem efeito sobre a redução de despesas e volume de investimentos. Esse fundamento está fortemente ligado à eficiência e qualidade, sendo formado por empresas que direcionam seus esforços em poucas operações, tornando-as especializadas.

4) Equilíbrio, com ausência de posições privilegiadas: é o equilíbrio nos lucros das empresas participantes do *cluster* para manter a competitividade “viva”.

5) Complementaridade por utilização de subprodutos: uma empresa atuando de forma isolada é desafiada na hora de reprocessar seus subprodutos. Porém, uma organização que faz parte de um *cluster* poderá reaproveitar os subprodutos (rejeitos ou material para reciclagem) de reduzindo os custos.

6) Cooperação entre empresas: é de forma voluntária e espontânea devido à transferência e desenvolvimento compartilhado de competências e informações, aumentando a capacidade competitiva do *cluster*.

7) Substituição seletiva de negócios: trata da exclusão de empresas que não capazes de competir dentro do aglomerado.

8) Uniformidade do nível tecnológico: a evolução do *cluster* depende de sua competitividade. Para um aglomerado ser competitivo, seus membros/empresas também devem ser, o que torna necessário o acesso à tecnologia. A uniformidade trata da importância do nível

tecnológico ser igual entre os membros do *cluster* para que estes estejam em posições equivalentes quando competem.

9) Cultura da comunidade adaptada ao *cluster*: refere-se ao sentimento de pertencimento e orgulho dos colaboradores, aumentando a sua motivação e satisfação. É o comportamento social da região do aglomerado, formando a cultura da comunidade que traz diversos benefícios para a competitividade das empresas envolvidas.

10) Evolução pela introdução de novas tecnologias: “é a competência orientada para o desenvolvimento, identificação, adequação e adoção de novas tecnologias pelo agrupamento” (ZACCARELLI *et al.* 2008, p. 80). Esse fundamento necessita da presença da governança, resultando em um diferencial competitivo pela inovação.

11) Estratégia de resultado orientada para o *cluster*: visa a ampliação da capacidade de competir pelo resultado do *cluster* como um todo em relação ao lucro agregado. Esse fundamento, assim como o anterior, necessita da governança, a qual pode ser definida como a gestão do aglomerado e a maneira pela qual seus participantes interagem.

Os fundamentos 1 ao 9 não demandam governança enquanto os 10 e 11 a necessitam sendo inviáveis por auto-organização.

Estes são os fundamentos competitivos analisados no *cluster* no setor de *free-shops* na região da Fronteira da Paz. A seguir, será apresentado, o conceito de *clusters* comerciais.

2.3 Clusters comerciais e *free-shops*

Souza e Gil (2012) sugerem que uma maneira de entender as regiões definidas pela aglomeração de comércios é tratá-las como entidades socialmente construídas. Mas o que são os *clusters* comerciais? Galhardi e Celeguin (2007) definem *clusters* comerciais como o resultado da forte cooperação entre os agentes e a valorização do processo inovativo somado aos demais fatores: concentração geográfica e caráter endógeno. A concentração geográfica das lojas é essencial para a formação de qualquer *cluster* e consiste na localização dos estabelecimentos e sua concentração em uma determinada área. Quanto ao caráter endógeno, quer dizer que a formação do aglomerado seria de dentro (do *cluster*) para fora.

Para Fittipaldi *et al.* (2013), o *cluster* comercial, aglomerado empresarial planejado, permite um maior relacionamento entre as empresas que o compõe. Além disso, o desenvolvimento ou expansão do *cluster* pode ocorrer devido à alta atratividade exercida pelo agrupamento de empresas comerciais de um mesmo setor (GALHARDI; CELEGUIN, 2007). A partir destas observações, pode-se definir o aglomerado dos *free-shops* na cidade de Rivera como um *cluster* comercial, uma vez que ele atende aos requisitos mencionados. Esses *free-shops*, em sua maioria, fazem parte da *Asociación de Comercios de Free Shop de Rivera* e são identificados por um símbolo de uma maçã “mordida” em seus estabelecimentos.

Para Lima (2017), desde o início dos trâmites para a Lei nº 12.723/12, em 2009, o projeto e a criação, dos *free-shops*, eles foram vistos como estratégia para incentivar o desenvolvimento econômico da região de fronteira, tendo como ênfase o incremento do comércio, geração de empregos e incentivo ao turismo rodoviário. Apesar de tratar da legislação brasileira, os *free-shops* podem ser percebidos como incentivo à economia de cada país que os permite em seu território. Segundo Oddone e Prado (2015), o decreto (367/1995) uruguaio vai um pouco mais longe, constando que esses estabelecimentos situados em fronteira são destinados para a comercialização de bens aos turistas estrangeiros para traçar uma promoção econômica a fim de atrair não somente novas fontes de emprego, mas também investimentos.

Além disso, as lojas do tipo *free-shop* uruguaias comercializam produtos nacionais e importados com preços bem mais atraentes que os praticados no Brasil (LIMA, 2017). Este fato torna a fronteira atraente para os turistas que, apesar de fazerem suas compras em Rivera, optam

por uma estadia em hotéis das duas cidades, adquirem serviços de restaurantes, entre outras opções de consumo.

Em termos gerais, é importante visualizar de forma quantitativa o efeito que os *free-shops* têm e o quanto eles são poderosos na região. O *Duty Free World Council* (DFWC) disponibilizou um relatório ,no ano de 2018, no qual são expostos dados sobre as vendas nos *free-shops* (*duty-free shops*, em inglês). Esses dados estão dispostos na Tabela 1.

Tabela 1 - Vendas totais do *Duty Free* e do varejo de viagens nas Américas por região e setor (em bilhões de US\$)

Canal de Vendas	América do Norte - Vendas totais	América Latina e Caribe- Vendas totais	Total das Américas
Aviação	1,9	4,8	6,7
Marítimo	0,3	3,1	3,4
Terrestre	1,6	1,1	2,8
Total	3,9	9,0	12,9

Fonte: DFWC, adaptado/traduzido pela autora.

A partir da Tabela 1, verifica-se que os *free shops* são parte da economia, principalmente da América Latina e Caribe uma vez que essas regiões são as de maior faturamento do Continente, totalizando nove bilhões de dólares. Deste total de nove bilhões de dólares, 12,22% são por meio dos estabelecimentos terrestres como os da Fronteira da Paz. A seguir, apresenta-se os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, são descritos: o tipo de pesquisa, o método escolhido, a técnica de coleta e análise de dados. A pesquisa é descritiva com abordagens qualitativa e quantitativa, ou seja, será uma pesquisa mista. Pesquisas descritivas têm como objetivo estudar as características de um grupo. Além disso, o foco essencial destes estudos está na busca por conhecer a comunidade e seus traços característicos entre outros (TRIVIÑOS, 1987). A pesquisa mista permite que a análise seja de maior profundidade no sentido de que os dados qualitativos coletados, podem ser confirmados de forma mais “firme” pelos dados quantitativos.

O método a ser empregado é o estudo de caso, sendo uma investigação que permite a preservação das características holísticas e significativas dos eventos da vida real. O estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro da sua realidade, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claros (YIN, 2001). Além disso, possui como vantagem o aprofundamento do conhecimento de uma realidade delimitada, uma vez que a investigação foca em uma unidade que se analisa profundamente, cujos resultados podem resultar em formulação de novas pesquisas (TRIVIÑOS, 1987).

No estudo de caso, as etapas de planejamento e a sua ordem podem ser flexíveis, as quais são: a formulação do problema de pesquisa (onde o pesquisador deve fazer perguntas “o quê” ou “como”), definição das unidades-caso (onde se deve decidir se o estudo será de caso único ou múltiplos, seleção das unidades que serão investigadas), elaboração do protocolo (documento que detalha os procedimentos da pesquisa), coleta de dados (entrevistas, observação e análise documental), análise e interpretação de dados (processo simultaneamente à coleta) e a redação do relatório (organização da apresentação dos resultados) (GIL, 2017).

De forma complementar, a coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas, observação, dados secundários e um questionário. A entrevista é uma técnica básica para se obter diversas informações tanto quantitativas e qualitativas (GIL, 2019). Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas, formadas por perguntas previamente estabelecidas, mas que não

possuem alternativas de resposta, fazendo com que os entrevistados pudessem respondê-las abertamente. Sua principal vantagem é o fato de que ela se adapta às respostas do entrevistado (GIL, 2019).

A observação é uma técnica que não consiste em somente ver e ouvir, mas também em examinar os fatos e fenômenos a serem estudados. Essa técnica ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas sobre o que os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento (LAKATOS; MARCONI, 2003).

A observação, em estudos de caso, tem a tendência de ser exaustiva para garantir a unidade do estudo e para realizar a comparação dos resultados obtidos mediante outros procedimentos, como a entrevista, por exemplo (GIL, 2019). Nesta pesquisa, realizou-se a observação não participante, ou seja, o pesquisador presencia o fato sem participar dele (LAKATOS; MARCONI, 2003).

A observação foi realizada nas cidades e empresas participantes e registrada a partir de um diário de campo ou registro de observação. O registro de observação é um instrumento que pode assumir diferentes níveis de estruturação e pode ser aberto dando ao pesquisador liberdade (GIL, 2019).

As entrevistas (Apêndice A) foram realizadas com gerentes dos *free-shops* da região da Fronteira da Paz, os quais localizam-se em Rivera. A amostragem ocorreu por tipicidade, não probabilística, e é desenvolvida a partir da seleção de elementos que, com base nas informações disponíveis, possam ser considerados representativos de toda a população (GIL, 2019). Além desses, foram entrevistados colaboradores da *Asociación de Comercios de Free Shop de Rivera*, uma associação localizada em Rivera que reúne *free-shops* da cidade (Apêndice B). As entrevistas foram realizadas pessoalmente ou pelo *Google Meet*, as quais foram gravadas e, posteriormente, transcritas. Portanto, como foram feitas 7 entrevistas em total, os entrevistados tanto dos *free-shops*, quanto da associação serão nomeados por números de 1 a 7.

Quanto ao questionário, Gil (2019) o define como a técnica de investigação de um conjunto de questões com o propósito de obter informações das partes interessadas. O questionário, elaborado no *Google Forms*, foi enviado a todos os *free-shops* associados (Apêndice C). Desta forma, buscou-se atingir o maior número de *free-shops* da região, além de verificar as informações obtidas pelas entrevistas. Foram coletados 21 questionários do total de 43 *free-shops* encontrados pela observação. O questionário foi formulado por questões fechadas em que os respondentes deviam fazer uma escolha entre as alternativas. Ele foi baseado nos fundamentos de Zaccarelli *et al.* (2008) para que pudesse atender aos objetivos da pesquisa.

Os dados quantitativos foram analisados pela análise univariada, mais especificamente, pela distribuição de frequência que para Gil (2019) auxilia na descrição da maneira em que as pessoas se distribuem quanto à diferentes variáveis. Quanto aos dados qualitativos, estes foram analisados a partir da análise de conteúdo. As categorias foram baseadas nos fundamentos de Zaccarelli *et al.* (2008). Para Bardin (1977), a análise de conteúdo não é um instrumento, é um conjunto de técnicas de análise de mensagens. Os estudos de caso podem ser afetados por uma multiplicidade de enfoques analíticos, os quais geram dificuldade na definição e na sequência de processos metodológicos para a análise e interpretação de dados. De acordo com Gil (2017), essas etapas podem ser definidas a seguir:

a) **Codificação de dados:** onde se dá um sentido aos conceitos pertinentes coletados a partir das entrevistas e observação;

b) **Estabelecimento de categorias analíticas:** é o agrupamento de padrões que são definidos a partir da comparação dos dados coletados;

c) **Exibição dos dados:** organização dos dados para melhor analisá-los por meio de matrizes ou diagramas;

d) **Busca de significados:** é uma habilidade que o pesquisador deve ter para melhor qualidade de resultados, onde se busca o que os dados coletados significam;

e) **Busca por credibilidade:** deve-se ter cuidado com a representatividade dos participantes para saber que as informações obtidas realmente são relevantes quanto:

- i. a qualidade dos dados;
- ii. ao controle dos efeitos do pesquisador que pode deixar os entrevistados desconfiados ou até intimidados
- iii. ao *feedback* dos participantes, sendo essencial para garantir que a pesquisa e resultados obtidos representam o que acontece;
- iv. a avaliação externa que, similarmente ao *feedback* dos entrevistados, confirmará os resultados.

Neste sentido, o estudo busca seguir estas etapas para a análise e interpretação dos dados qualitativos. No Quadro 1, relacionam-se os fundamentos de competitividade, as fontes de coleta de dados, e as métricas utilizadas, conforme Sarturi *et al.* (2014) e Aguiar *et al.* (2017).

Quadro 1 – Fundamentos de competitividade, métricas e fonte de coleta de dados

Fundamentos	Métricas	Fonte de coleta de dados
Concentração geográfica	$QL \text{ (Quociente de Localização)}$ $= \frac{\text{Número de free – shops de Rivera}}{\text{km}^2 \text{ de Rivera}}$ $= \frac{\text{Número de free – shops do Uruguai}}{\text{km}^2 \text{ do Uruguai}}$	Dados secundários: Observatório Território Uruguay e Free Shops de Frontera- Actualización de Informe para la Cámara de Free Shops del Uruguay, entrevista e observação
Variedade ou abrangência de negócios e instituições	Quão relevantes são os <i>free-shops</i> para a região? As empresas fornecem produtos para outras empresas da região?	Questionário e entrevista
Especialização	Os <i>free-shops</i> atuam segmentos específicos, sendo especializados em algum ramo de negócio?	Entrevista e observação
Equilíbrio sem posições privilegiadas	O tamanho do estabelecimento (o porte da empresa) não deverá ser significativamente diferente entre os estabelecimentos	Questionário, entrevista e observação
Complementaridade através do uso de subprodutos	O <i>cluster</i> deverá reciclar os subprodutos dos seus processos	Questionário e entrevista
Cooperação entre as empresas	A cooperação entre as empresas deve ser espontânea, voluntária e evidente. A percepção da colaboração e compartilhamento de informações são as métricas utilizadas.	Questionário
Substituição seletiva de empresas	Porcentagem de novas empresas participantes, quanto maior, há mais competitividade. O número de abertura e fechamento de negócios, nos últimos 5 anos, e a percepção de mudança são as métricas empregadas	Questionário e entrevista
Uniformidade de níveis tecnológicos	Velocidade no compartilhamento de inovações e se as inovações são compartilhadas pelas empresas	Questionário
Cultura comunitária adaptada ao <i>cluster</i>	CC $= \frac{\text{Colaboradores dos free – shops}}{\text{Total de população (de ambas cidades)}}$	Dados secundários: Free Shops de Frontera- Actualización de Informe para la Cámara de Free Shops del Uruguay e entrevista
Natureza evolucionária por meio de novas tecnologias	Disseminação e promoção de inovações tecnológicas	Entrevista
Estratégia de resultado orientada ao <i>cluster</i>	Percepção de presença de instituições e ações orientadas para a estratégia do <i>cluster</i>	Questionário e entrevista

Fonte: Elaboração própria.

A utilização das métricas expostas, no Quadro 1, tem o intuito de corroborar os resultados encontrados a partir da análise de conteúdo, para proporcionar maior robustez à pesquisa. A seguir, os resultados obtidos para cada fundamento competitivo são discutidos e analisados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados está estruturada em tópicos analíticos, divididos em 12 subtítulos, conforme os fundamentos de competitividade analisados e uma subseção para a síntese dos resultados.

Cabe mencionar que os *free-shops* estudados podem fazer parte da *Asociación de Comercios de Free Shop de Rivera*, de uma *Cámara de Empresarios de Free Shops del Uruguay* ou de nenhum. Apenas os *free-shops* que se localizam em Rivera podem fazer parte da associação. Os estabelecimentos que compõem a câmara podem estar localizados em diversos departamentos, ou seja, possuem diversas lojas dentro do país.

Quanto aos objetivos dos *free-shops*, verifica-se que: “é atrair mais clientes e vender produtos importados de qualidade com menor preço” (ENTREVISTADO 3); “que venha gente pra vender, pra superar, pra dar mais trabalho” (ENTREVISTADO 4); “hoje, principalmente, é sobreviver né, porque depois de tudo isso, assim, foi forte o quanto afetou. Estabilizar e começar a ganhar novamente” (ENTREVISTADO 5).

A dificuldade dos estabelecimentos refere-se à crise econômica ocasionada pela pandemia de COVID-19, aos gargalos logísticos e à dificuldade de repor a mercadoria, devido ao desajuste das cadeias globais de suprimentos. Desta forma, têm-se que “entre outras coisas, hoje a gente tem muita dificuldade em trazer mercadorias” (ENTREVISTADO 5); “hoje em dia a principal dificuldade é conseguir mercadoria pelo problema global que tem, de logística hoje no mundo todo” (ENTREVISTADO 3). Nas subseções seguintes, são apresentadas análises detalhadas sobre os fundamentos de competitividade do *cluster* elencados por Zaccarelli *et al.* (2008).

4.1 Concentração Geográfica

A concentração geográfica é essencial para a existência de um aglomerado e consiste na disposição de empresas próximas geograficamente, viabilizando a construção e manutenção de vantagens competitivas. Por isso, quanto maior a concentração geográfica, melhor para a competitividade do *cluster*.

O número exato não é fornecido pela câmara, porém, está disponível a porcentagem concentrada de cada local com presença de *free-shops*. Portanto, considera-se um número de 43 *free-shops* (número encontrado mediante observação) para possibilitar o cálculo.

$$QL = (45\% \text{ do total} / 9.370 \text{ km}^2) / (100\% / 176.215 \text{ km}^2)$$

$$QL = (43 / 9.370 \text{ km}^2) / (96 / 176.215 \text{ km}^2)$$

$$QL = 0,004589 / 0,00054$$

$$QL = 8,49$$

Considera-se que há concentração geográfica quando $QL \geq 1$. Neste caso, pode-se afirmar que há concentração geográfica no *cluster* de *free-shops* de Rivera (8,49). É importante ressaltar que somente 6 cidades do Uruguai têm *free-shops* (excluindo até a capital,

Montevideo, dessa lista), o que mostra que o QL encontrado poderia ser ainda maior se fosse considerada somente a região geográfica dessas 6 cidades (Chuy, Rio Branco, Rivera, Artigas, Acegua e Bella Unión).

Por meio da observação, é possível confirmar que os mesmos estabelecimentos são localizados no centro de Rivera.

Neste sentido, o Entrevistado 2 comenta que a concentração geográfica existente fornece vantagem competitiva para as organizações pertencentes, mais especificamente pois “...chamar turista, porque aí tu tem várias opções em um único lugar”.

4.2 Variedade ou abrangência de negócios e instituições

Para analisar se o *cluster* é competitivo, também deve-se perceber a relevância e viabilidade dos negócios pertencentes. Tentou-se responder esse fundamento por meio do questionário, verificando se a empresa fornece produtos para outras empresas da região, e da entrevista. O importante aqui é analisar o relacionamento do *cluster* com empresas dentro dele.

A partir do questionário, verifica-se que 28,57% dos negócios da região fornecem produtos para outras empresas do agrupamento e que 71,43% dos negócios não fornece. Assim, a maioria dos estabelecimentos não fornece produtos para outros dentro do *cluster*, sugerindo que este fator não está presente.

Quanto às informações das entrevistas, quando perguntados se há, na cidade, empresas relevantes para a sobrevivência dos empreendimentos, os entrevistados responderam que os *free-shops* entre si conseguem vender e comprar produtos e que nenhuma outra empresa seria relevante. De acordo com o Entrevistado 2:

“Sim, como te disse assim como fazemos preço por varejo a gente também trabalha com outros *free-shops* então a gente tem algumas representações de marcas e a gente vende algumas marcas para alguns *free-shops* e ao contrário também, compramos algumas marcas direto de outros *free-shops*” (ENTREVISTADO 2).

Enquanto isso, o Entrevistado 4 também afirma: “só nós podemos comprar entre os *free-shops*. Por exemplo, me falta algo e vou e compro em um dos *free-shops*”. Desta forma, os respondentes afirmam que eles têm relações de venda e compra com outras empresas do agrupamento. Ao comparar com os dados quantitativos, percebe-se que a interação entre os negócios do agrupamento ainda é pequena. Portanto, pode-se sugerir que esse fundamento, apesar de presente, está insuficiente no *cluster*.

4.3 Especialização das empresas

Por meio das entrevistas, foi possível observar que os respondentes consideram todos os produtos oferecidos nos estabelecimentos como um único setor. Porém, alguns negócios trabalham com marcas específicas. Por exemplo, o Entrevistado 2 menciona que algumas marcas são vendidas entre os *free-shops*. Esse fato acontece, pois apenas alguns estabelecimentos são capazes de vender determinadas marcas na região. O *free-shop* representante da marca obtém descontos nas compras de grandes quantidades, revendendo os produtos para outros *free-shops* do agrupamento.

Durante as observações, constatou-se que existem dois tipos de *free-shops* na região. Alguns vendem produtos importados de luxo, em dólares, enquanto outros vendem produtos mais comuns do dia a dia, em reais. Desta forma, há duas especializações de acordo com o tipo de produto vendido e, portanto, nas empresas do agrupamento.

A competitividade deste fundamento é insuficiente, uma vez que o *cluster* não se especializa em algum setor de produtos, como, por exemplo, a perfumaria, e o fato dele ser focado em produtos luxuosos ou não, não o torna completamente especializado.

4.4 Equilíbrio sem posições privilegiadas

Esse fundamento trata do equilíbrio no lucro de cada empresa, o qual deve existir para possibilitar uma competitividade “viva”, pressupondo empresas de portes iguais e com harmonia financeira. A partir do porte da empresa, verifica-se que não há estabelecimentos de micro ou grande porte. A Tabela 2 permite visualizar melhor estes dados.

Tabela 2- Porte das empresas

Porte da Empresa	Nº de respondentes	Porcentagem (%)
Microempresa (faturamento anual de até R\$ 360 mil)	0	0
Pequena empresa (faturamento anual maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões)	10	47,62
Media empresa (faturamento anual maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões)	11	52,38
Grande empresa (faturamento anual maior que R\$ 300 milhões)	0	0
Total	21	100

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a Tabela 2, observa-se que a maioria das empresas possui pequeno e médio porte, 47,62% e 52,38% dos estabelecimentos, respectivamente. Vale constar que a classificação das empresas foi feita seguindo os padrões Brasileiros e que os *free-shops*, podem vender em reais e em dólares. Os respondentes durante a realização do questionário fizeram a conversão do dólar (quando necessário) para reais para que pudessem encaixar sua empresa nos padrões apresentados. Os portes de empresas no país vizinho dependem não somente do faturamento, mas também do número de colaboradores. As microempresas podem contar com até 20 funcionários e faturar até US\$ 400.000 enquanto a pequena empresa é aquela que pode empregar até 100 pessoas e faturar até US\$ 2.000.000. Quanto à média empresa, esta pode contar com até 300 colaboradores e ter vendas anuais de até US\$ 10.000.000.

Enquanto isso, nas entrevistas, quando perguntados sobre o porte ser semelhante entre as empresas, todos concordaram que existe variação entre os “tamanhos” dos estabelecimentos. O Entrevistado 3 diz que: “tem uns que são bem pequenininhos e outros muito maiores, com muita infraestrutura, muito investimento”. Na mesma linha de pensamento, o Entrevistado 4 caracteriza que “tem empresas muito grandes e empresas muito pequenas”. Pela observação realizada, o tamanho físico dos estabelecimentos é realmente distinto.

Desta forma, existe um equilíbrio sem posições privilegiadas quanto ao porte financeiro, apesar de que as estruturas físicas das empresas mostrarem a existência de estabelecimentos privilegiados. Em suma, há equilíbrio com a ausência de posições privilegiadas, sendo um fundamento competitivo no *cluster* estudado.

4.5 Complementaridade através do uso de subprodutos

A complementaridade trata do reaproveitamento de subprodutos, como o processo de reciclagem, por exemplo. A partir do questionário, verificou-se que 85,71% das empresas não opera com reaproveitamento de subprodutos. Durante as entrevistas, houve o relato de que, para a abertura dos estabelecimentos, eles precisam avisar a prefeitura de Rivera, a qual é responsável pelo destino final dos resíduos. Segundo o entrevistado 7, o recolhimento dos

subprodutos pode ser feito através de uma empresa terceirizada ou poderá ficar a cargo da prefeitura de Rivera. Por isso, pode-se dizer que apesar dos estabelecimentos não fazerem reciclagem, como os dados quantitativos mostram, ela ocorre de maneira indireta. Assim, este fundamento está presente, porém, é insuficiente para a competitividade do *cluster*.

4.6 Cooperação entre as empresas

A cooperação entre as empresas pode resultar em um nível superior de competitividade dos estabelecimentos e do *cluster* como um todo, pelos benefícios trazidos mediante o compartilhamento de informações. A Tabela 3 apresenta os resultados obtidos a partir dos questionários.

Tabela 3- Resultados da percepção da colaboração

Percepção da colaboração	Nº de respondentes	Porcentagem (%)
Colaboram pouco	4	19,05
Colaboram razoavelmente	7	33,33
Colaboram muito	4	19,05
Não colaboram	6	28,57

Fonte: Elaboração própria.

A partir da Tabela 3, pode-se sugerir que os *free-shops* colaboram entre si, acumulando uma porcentagem de 71,43% (colaboram pouco, razoavelmente ou muito). Cerca de 28,57% dos respondentes consideram que não existe colaboração entre os estabelecimentos. Em suma, evidencia-se que existe cooperação e colaboração no agrupamento, sendo que a maioria acredita que esse nível seja razoável. Na Tabela 4, destacam-se os principais tipos de informações compartilhadas.

Tabela 4- Percepção do compartilhamento de informações

Compartilhamento	Porcentagem (%)
Conhecimento	38,09
Tecnologia da informação	19,05
Outro	14,29

Fonte: Elaboração própria.

Conforme a Tabela 5, verifica-se que o compartilhamento de informações se refere ao conhecimento do grupo e à tecnologia de informação. A opção “outro” trata do compartilhamento de informações do dia a dia como, por exemplo, a segurança. De forma geral, pode-se observar que a maioria do agrupamento considera que as empresas compartilham informações em um nível razoável, o que faz com que o fundamento seja competitivo, com perspectiva de melhoria.

4.7 Substituição seletiva de empresas

A substituição de empresas é importante para a competitividade do *cluster* uma vez que as menos competitivas possam ser substituídas por novas. Para representar esse fundamento, observa-se a percepção de mudança no agrupamento, seja pela percepção de mudança de concorrentes e de fornecedores, bem como pela abertura de novos *free-shops*. Para tal, foram utilizados entrevistas e questionários. Para esse fator, quanto maior a porcentagem de novas empresas, maior substituição e competitividade. A Tabela 5 aborda a percepção de mudança.

Tabela 5- Percepção de Mudança (fornecedores e concorrentes) em porcentagem (%)

Percepção de mudança	Muito	Pouco	Não mudou/afetou
Houve mudança de concorrente	42,85	47,62	9,52
A mudança de concorrente afetou o negócio	19	38,1	42,85
Houve mudança de fornecedores	9,52	33,33	57,14
A mudança de fornecedores afetou o negócio	0	23,8	76,19

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 5, observa-se que 90,47% (percepção de mudança de concorrente “muito” e “pouco”) dois respondentes afirmam haver mudanças de concorrentes. Porém, a mudança não afetou ou pelo menos não afetou muito o negócio.

Quanto aos fornecedores, a maioria afirma que não houve mudanças, 57,14 % dos respondentes, e que essa mudança não afetou o negócio (76,19 %). A competitividade interna do *cluster* é existente uma vez que a mudança de concorrentes afeta mais do que a mudança de fornecedores.

O ano de fundação das empresas é utilizado para evidenciar a mudança de empresas no *cluster*. Os resultados mostram que nos últimos anos, 2020 e 2021, 4 empresas foram fundadas, enquanto, na década anterior, de 2010 a 2019, 7 empresas abriram. Isso evidencia que realmente ocorreram diversas mudanças de concorrentes sendo que essas 11 empresas representam 52,4% das respondentes que alcançou um número de 21 empresas total.

Tabela 6- Abertura de novos *free-shops*

Ano de abertura	Antes de 2010	Entre 2010 e 2019	2020 e 2021
Quantidade de empresas	10	7	4
%	47,6%	33,33%	19,04%

Fonte: Elaboração própria.

Estes fatos (de abertura e fechamento de empresas) devem ser considerados no meio do cenário econômico nacional e global em que ocorreram. Em 2020 o mundo se deparou com a pandemia do COVID-19, o qual afetou todos os setores e pessoas em nível global. Avelar et al. (2020) constam que a pandemia afetou empresas ao redor do mundo diretamente. Por isso, a abertura de quatro estabelecimentos dentro desse contexto mundial mostra o investimento contínuo e persistência dos *free-shops* na região da Fronteira da Paz. Esse contexto, porém, também pode justificar o encerramento de negócios na região. Isso não pode ser confirmado por essa pesquisa uma vez que os estabelecimentos de atividades encerradas não foram estudados.

Por meio das entrevistas, foi possível constatar que, pela lei dos *free-shops*, os novos concorrentes que abriram, compraram o título de *free-shop* (permissões para abertura ou mudança de loja para *free-shop*) de outra empresa cujas atividades foram encerradas. Para possuir esta permissão a empresa deve estar aberta a certo tempo e seguir determinadas regras¹. Na prática, quando um *free-shop* encerra suas atividades, uma outra empresa compra o seu título para abrir um novo estabelecimento. Portanto, as empresas são novas quanto à administração e às atividades, porém possuem razão social antiga.

Em suma, sugere-se que há substituição seletiva dos negócios, especialmente, dos *free-shops*, sendo o agrupamento competitivo neste fundamento.

4.8 Uniformidade de níveis tecnológicos

¹ As regras estão dispostas no “manual y normativa de free shops de frontera de uruguay” da cámara de empresários de free shops del Uruguay.

Esse fator analisa o quão homogêneo o *cluster* é a nível tecnológico. De acordo com Aguiar *et al.* (2017), as métricas utilizadas são a velocidade e a área de compartilhamento de inovações, respectivamente.

Tabela 7- Velocidade de compartilhamento de inovações

Velocidade	Muito rápido	Rápido	Devagar	Muito devagar	Não há
Porcentagem de respostas (%)	0	33,33	38	14,28	14,28

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 8- Área de inovações compartilhadas pelas empresas

Área	Marketing	Produtos	Organizacional	Processos	Outros	Não responderam
Porcentagem de respostas (%)	23,8	38	28,57	4,76	4,76	19

Fonte: Elaboração própria.

A partir das Tabelas 7 e 8, pode-se afirmar que não há uniformidade dos níveis tecnológicos, pois a maioria das empresas compartilha as inovações entre si de forma lenta (38% dos respondentes). A área de inovações com maior compartilhamento é a de produtos (38%), já que as empresas podem realizar compras entre elas e compartilharem da mesma rede de fornecedores. A segunda e terceira áreas de informações mais compartilhadas pelas empresas são a organizacional e do marketing e, 28,57% e 23,8%, respectivamente.

Resumindo, este fundamento possui competitividade insuficiente, uma vez que o compartilhamento, quando realmente efetuado, é, em sua maioria, lento.

4.9 Cultura comunitária adaptada ao *cluster*

Esse fator reflete o quão incluso o *cluster* está na sociedade na qual opera. Esse aspecto é mensurado pela porcentagem de colaboradores atuando nas empresas dos *cluster* do total da população de ambas as cidades.

O dado de número de colaboradores de ambas as cidades trabalhadores de *free-shops* não é existente, porém de acordo com dados do *Free Shops de Frontera- Actualización de Informe para la Cámara de Free Shops del Uruguay* (2017), quantidade de colaboradores diretos em *free-shops*, em 2016, em Rivera, havia 300 colaboradores diretos trabalhando nos *free-shops*. Em 2013 e 2014, chegavam havia 400 funcionários. Desta forma, o departamento de Rivera possui a maior participação no serviço direto nos *free-shops* cerca de 4,58%, em 2016. Os empregos indiretos, sejam em hotéis, restaurantes, entre outros, representam quase 20% do total de empregos do departamento de Rivera.

Vale ressaltar que, durante a entrevista, os entrevistados acreditam que a comunidade reconhece a importância dos *free-shops*, conforme o Entrevistado 3:

“Acredito que sim, até agora na pandemia quando os *free-shops* tiveram fechados deu para notar em toda a fronteira que o principal ponto turístico da fronteira são os *free-shops*. A cidade sentiu muito, não só Rivera, mas também Livramento. Supermercados, postos de gasolina, hotéis, hotéis diretamente, restaurantes” (ENTREVISTADO 3).

Na mesma linha de pensamento, o Entrevistado 5 menciona que:

“Isso aqui gira na fronteira, claro que o dinheiro maior fica aqui porque os produtos saem daqui mas tem serviços, hotéis, restaurantes, postos de gasolina, tem brasileiros que vem trabalhar aqui então diria que pra fronteira é uma coisa muito muito importante” (ENTREVISTADO 5).

Portanto, pelo histórico e dados da cidade, bem como pela percepção dos entrevistados, nota-se que existe uma cultura comunitária adaptada ao *cluster*. Pela observação, fica mais evidente quando se encontram nas cidades uma diversidade e investimento contínuo em hotéis e restaurantes para atender os turistas consumidores do agrupamento.

4.10 Natureza evolucionaria por meio de novas tecnologias

A competitividade do *cluster*, nesse quesito, depende dos agentes que promoverem a disseminação de inovações tecnológicas. O Entrevistado 1 relata que:

“En Uruguay claro que lo hay, tu tenes la ANII (Agencia Nacional de Investigación e Innovación), tenes a ESIC, tenes la Universidad de la Republica, tenes la UTEC (Universidad Tecnológica del Uruguay), pero lo hay, pero yo creo que hay una cosa que deberíamos aprender de Brasil y de Estados Unidos, es que yo creo que ustedes, como Estados Unidos, tienen como mucho más alianza del sector público y privado para que la academia esté al servicio de un desarrollo, Uruguay hay áreas que la tienen por ejemplo todo lo que es la trazabilidad de ganado, que en eso somos bastante pioneros, pero en lo que tiene que ver con la academia aplicada al desarrollo económico si sucede (...) pero no tanto en el comercio todavía, o sea, en eso hay caminos por hacer. En Rivera concretamente tu viste que el área B de UTEC, tenemos acuerdos PYMES, hay acuerdos locales interesantes pero yo creo que eso es más por una sinergia local y sabes que creo que esa sinergia es por influencia de Brasil” (ENTREVISTADO 1).

“No Uruguai claro que tem, tu tens a *Agencia Nacional de Investigación e Innovación*, a ESIC, a *Univerisdad de la República*, a *Universidad Tecnológica del Uruguay*, mas tu tens, porém eu acredito que tem uma coisa que deveríamos aprender com o Brasil e os Estados Unidos, é que eu acredito que vocês, como os Estados Unidos, têm como muito mais aliança do setor público e privado para que a academia esteja ao serviço do desenvolvimento, no Uruguai existem áreas que a tem, por exemplo tudo que é a rastreabilidade do gado, que em isso somos bastante pioneiros, mas no que tem a ver com a academia aplicada ao desenvolvimento econômico se isso acontece (...) mas não tanto no comercio ainda, ou seja, nisso ainda há caminho para fazer. Em Rivera concretamente tu viste que a área B da UTEC, temos acordos PYMES, existem acordos locais interessantes, mas eu acho que isso é mais por uma sinergia local e sabe que eu acho que essa sinergia é por influência do Brasil” (Tradução livre do trecho da entrevista superior pelo autor).

Essas informações possibilitam o entendimento da competitividade do *cluster* quanto à natureza evolucionaria por meio da presença de agentes públicos uruguaios, apesar de não atuarem de maneira ativa. O aglomerado, nesse sentido, tem potencial para ser competitivo, sendo necessário o desenvolvimento de parcerias de cooperação. Além disso, destaca-se a necessidade de maior colaboração e ações, onde as cidades de Rivera e Santana do Livramento poderiam cooperar ainda mais por meio de instituições de ensino, por exemplo, possibilitando mais ações provocadoras de inovações.

Outros entrevistados mencionam a falta de participação das autoridades (como prefeituras) e também da própria associação e câmara sendo que a última tem um papel “mais fiscal” somente.

Por outro lado, o entrevistado 6 menciona que sem a associação nada seria de fato feito. Além disso, como se detalhará na seção seguinte, existem dois eventos coletivos, o *Rivera*

Brilla que é promovido pela prefeitura e o *Noche Magica* que é organizado pelas lojas participantes, inclusive os *free-shops*.

Em suma, este fundamento é de competitividade insuficiente, pois os agentes promovedores de inovações tecnológicas não atuam de maneira ativa para o aglomerado.

4.11 Estratégia de resultado orientada ao *cluster*

Este fundamento pode ser analisado pela presença de instituições e ações orientadas para a estratégia do *cluster*. Sobre a presença de instituições ou ações voltadas para a construção de estratégias para o *cluster*, 57,14% dos respondentes não percebem a presença de instituições ou ações, 42,85% percebem a presença de uma associação, 4,76%, percebem a presença de uma instituição de ensino e 4,76% de ações. Quanto aos eventos coletivos, 9,52% percebem sua presença. Entre estes, destacam-se a *Noche Magica* e o *Rivera Brilla*.

A *Noche Magica* é realizada, anualmente em dezembro, durante o *Rivera Brilla*. Este é um projeto da prefeitura de Rivera onde ela decora a cidade e, principalmente a Avenida Sarandi, para o Natal. Durante a *Noche Magica*, a avenida é fechada para o trânsito dos carros e permanece aberta somente para os pedestres, facilitando o acesso aos estabelecimentos comerciais, os quais ficam abertos durante mais tempo e fecham próximo da meia noite.

Conforme mencionado anteriormente, existe uma câmara e uma associação de *free-shops* na cidade, porém nem todos os estabelecimentos são sócios. Há, aproximadamente, 43 (*free-shops*) e apenas 30 são membros da associação. Destaca-se que pela observação, somente 43 empresas desse setor foram encontradas. Pelos questionários aplicados, somente 9 respondentes constataram a presença da associação. Assim, evidencia-se a ausência de comunicação e colaboração entre a associação e as empresas sócias. Além disso, nenhum dos respondentes mencionou a câmara.

Sobre a presença de instituições de apoio e sua contribuição, o entrevistado 5 comentou que “a câmara é mais fiscal, ela controla se as documentações estão em dia” e o entrevistado 3 menciona que “a associação não interfere”. Durante a aplicação dos questionários, o entrevistado 6 confirmou que “sem a associação, nada se consegue individualmente propondo assim a importância dela”.

Sendo assim, existe a *Asociación de Comercios de Free Shop de Rivera* que abrange a maioria dos *free-shops* da fronteira e que dois eventos coletivos por ano são feitos. Portanto, evidencia-se a ausência de colaboração das autoridades das duas cidades e destas com as demais organizações do *cluster*, provocando uma carência de estratégias orientadas para o *cluster*, fazendo o fundamento insuficiente no aglomerado estudado.

4.12 Síntese dos resultados

Devido à ausência de estudos sobre o *cluster* dos *free-shops* da região da Fronteira da Paz, a verificação dos resultados foi obtida por meio da utilização das métricas de Sarturi *et al.* (2014) e Aguiar *et al.* (2017) e da teoria.

Dos onze fundamentos analisados, cinco (concentração geográfica, equilíbrio sem posições privilegiadas, cooperação entre empresas, substituição seletiva de negócios e cultura da comunidade adaptada ao *cluster*) são evidentes e competitivos. Outros seis fundamentos, variedade ou abrangência de negócios e instituições, especialização, complementaridade por utilização de subprodutos, uniformidade do nível tecnológico, evolução pela introdução de novas tecnologias e estratégia de resultado orientada para o *cluster* são presentes, mas não completamente desenvolvidos, tornando-os insuficientes.

A teoria argumenta que a concentração geográfica deve ser a maior possível uma vez que essa é o principal fundamento para a existência do *cluster*. No aglomerado estudado, ela

mostrou-se evidente considerando que os *free-shops*, em sua maioria, são localizados no centro da cidade. Quanto ao equilíbrio com ausência de posições privilegiadas, as empresas são de portes semelhantes sendo de porte pequeno e médio, o que faz com que o *cluster* seja competitivo. A cooperação entre as empresas pode proporcionar benefícios e vantagens competitivas. A maioria dos gerentes e/ou proprietários questionados afirmaram que existe colaboração, principalmente quanto ao compartilhamento de conhecimentos (ZACCARELLI *et al.*, 2008; SARTURI *et al.*, 2014; AGUIAR *et al.*, 2017).

Outros fundamentos que conferem com as métricas de competitividade e são de fato competitivos, são a substituição seletiva de negócios e a cultura da comunidade adaptada ao *cluster*, cujos resultados são semelhantes aos de Aguiar *et al.* (2017). A substituição seletiva mostra que a mudança de concorrentes afeta mais os estabelecimentos do que a mudança de fornecedores, demonstrando uma competitividade interior forte do *cluster*. A cultura da comunidade adaptada ao *cluster* é presente, os dados secundários e entrevistas mostram o desenvolvimento do agrupamento. No presente estudo, existem diversos ramos de negócios dependentes dos *free-shops*, como hotéis e restaurantes, além de empregarem um número considerável de colaboradores residentes da região.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo analisar a competitividade do *cluster* de *free-shops* na Fronteira da Paz, a partir dos onze fundamentos de competitividade elencados por Zaccarelli *et al.* (2008).

Os resultados obtidos evidenciam que os objetivos e dificuldades dos estabelecimentos são os mesmos e que dos onze fundamentos de competitividade, pelo menos cinco estão presentes no *cluster* dos *free-shops* da Fronteira da Paz. A concentração geográfica é demonstrada mediante o cálculo e pela observação. Os entrevistados apontam comercialização de produtos entre os *free-shops* do *cluster*, porém ela é pouco desenvolvida tornando o fundamento de variedade ou abrangência de negócios e instituições insuficiente. No fundamento especialização, é possível identificar que existem dois tipos de *free-shops*: os de produtos de luxo e os de produtos mais simples. Contudo, estes estabelecimentos não possuem especialização por produtos, o que torna insuficiente a competitividade do fundamento no *cluster*. Quanto à ausência de posições privilegiadas, os portes das empresas são semelhantes tendo empresas de porte médio ou pequeno, o que torna o aglomerado mais competitivo. A complementaridade através do uso de subprodutos é feita de forma indireta e, portanto, insuficiente para a competitividade do *cluster*. A cooperação entre as empresas é existente tendo como principal o compartilhamento de conhecimento.

Em relação a substituição seletiva de empresa, o *cluster* mostra-se competitivo uma vez que os respondentes em sua maioria percebem a mudança de empresas internas a ele. No que diz respeito à uniformidade de níveis tecnológicos, as empresas compartilham inovações, mas de forma lenta e, em sua maioria, sobre produtos. A cultura comunitária ao *cluster* é evidente de forma direta e indireta, pois a maioria das famílias de ambas as cidades dependem desse agrupamento e do turismo que ele proporciona. Os dois últimos fundamentos (natureza evolucionária por meio de novas tecnologias e estratégia de resultado orientada ao *cluster*) conferem apesar de demonstrar uma necessidade de melhoria, sendo eles insuficientes.

Em suma, o *cluster* é competitivo, mas que para poder obter mais vantagens ele deve aprimorar a colaboração entre os agentes públicos e privados. Desta forma, torna-se possível o desenvolvimento de estratégias para ampliar o dinamismo competitivo do *cluster*, intensificando a interação entre seus *stakeholders*. A ampliação da competitividade do agrupamento afeta o desenvolvimento socioeconômico da região, além de fornecer um amplo mix de produtos com o intuito de satisfazer a demanda dos clientes.

A presente pesquisa pode auxiliar as empresas do *cluster* estudado a traçar estratégias que o transformarão em mais competitivo por meio da cooperação, principalmente, e pelo estudo sobre os fundamentos de competitividade que podem oferecer maiores vantagens competitivas. Quanto às contribuições teóricas, a principal é que esta pesquisa fornece um primeiro olhar dentro do *cluster* de *free-shops* da região da fronteira da paz.

Como limitações da pesquisa encontram-se a ausência de participação de alguns *free-shops*, bem como das prefeituras e órgão governamentais relacionados como sugestões para estudos futuros, destaca-se o papel das instituições públicas no fomento do *cluster*. É possível sugerir a análise sobre a percepção da população e dos turistas quanto a competitividade do *cluster*. Além disso, buscar compreender a importância indireta que os *free-shops* têm nos negócios fora dele, como, por exemplo, hotéis, restaurantes, postos de gasolina e o restante do comércio.

REFERÊNCIAS

AVELAR, E. A.; FERREIRA, P. O.; SILVA, B. N. E. R. D.; FERREIRA, C. O. Efeitos da pandemia de COVID-19 sobre a sustentabilidade econômico-financeira de empresas Brasileiras. **RGO. REVISTA GESTÃO ORGANIZACIONAL (ONLINE)**, v. 14, p. 131-152, 2020.

AGUIAR, H. S.; PEREIRA, C. E. C.; DONAIRE, D.; NASCIMENTO, P. T. S. Análise da competitividade de *clusters* de negócios de varejo: ajuste de métricas através de uma aplicação no *cluster* varejista de moda do Bom Retiro. **REGE. REVISTA DE GESTÃO USP**, v. 24, p. 122-133, 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.

BISPO, Cristiano Molinari; SILVA, Eduardo Damião da; SCHLEMM, Marcos Mueller. *Clusters, Alianças e Vantagem Competitiva sob a Interveniência da Construção da Base de Recursos*. In: II Encontro de Estudos em Estratégia, 2005. **II Encontro de Estudos em Estratégia**, 2005.

CALDAS, M.P.; WOOD, J., T. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, v. 47, p. 1-13, 2007.

CÁMARA DE EMPRESARIOS DE FREE SHOPS Y AFINES DEL URUGUAY. **Free Shops de Frontera**: Actualización de Informe para la Cámara de Free Shops del Uruguay. Uruguai, Agosto de 2017. Disponível em: <<https://www.freeshops.org.uy/2018/pdf/cinve.pdf>>. Acesso em: 05/11/2021.

CÁMARA DE EMPRESARIOS DE FREE SHOPS Y AFINES DEL URUGUAY. Manual Y Normativa De Free Shops De Frontera Del Uruguay. Uruguay, Dezembro de 2012. Disponível em: <<https://www.freeshops.org.uy/2018/pdf/manual.pdf>>. Acesso em: 14/01/2022.

CASSANEGO JR, P. V.; VIERA, G. B.; HUEZO, M.; ROSSI, C. *Accountability* em órgãos binacionais: estudo na “fronteira da paz”. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 17, p. 1-20, 2012.

DUTY FREE WORLD COUNCIL - DFWC. **Economic impact of duty free and travel retail in the Americas 2018**. Disponível em: <<http://dfworldcouncil.com/wp-content/uploads/2019/07/Summary-Impact-of-Duty-Free-Travel-Retail-in-the-Americas-2018.pdf>>. Acesso em: 08 de novembro de 2021.

FITTIPALDI, M. A. S. *et al.* O uso da análise de redes sociais para identificar a coopetição em um *cluster* comercial planejado. *In: XVI ENGEMA - Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 2013. XVI ENGEMA - Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 2013.*

FOGUEL, F. H. S.; NORMANHA FILHO, M. A. Um fator de desenvolvimento de *Clusters* no Brasil: a educação profissional. **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, v. 5 p. 1-17, 2007.

GALHARDI, A. C.; CELEGUIM, C. Caracterização do *Cluster* Comercial da Rua Oscar Freire - SP. *In: II Simpósio Internacional de Administração e Marketing e IV Congresso de Administração ESPM, 2007. II Simpósio Internacional de Administração e Marketing e IV Congresso de Administração ESPM, 2007.*

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, A. R. A. Free Shops na faixa de Fronteira: análise do processo de criação da Lei nº 12.723/12. **Intellector (CENEGRI)**, v. 13, n. 26, p. 49-64, 2017.

MATTIODA, E.; NODARI, C.H.; OLEA, P.M. Vantagens Competitivas em *Clusters* de Empresas: Estudo de Caso no Arranjo Moveleiro da Serra Gaúcha. **Revista de administração da UNIMEP**, v. 7, p. 21-40, 2009.

OBSERVATORIO TERRITORIO URUGUAY; OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO. **Perfiles**. Disponível em: <<https://otu.opp.gub.uy/perfiles/rivera>>. Acesso em: 10/09/2021.

ODDONE, N.; PRADO, H. S. A. Free shops en zonas de frontera del Mercosur: oportunidad o desafío para la integración a la luz de la reciente legislación brasileña. **Revista tempo do mundo**, v.1, n.2, p. 105-119, 2015.

PORTER, M. E. **Clusters and the new economics of competition**. Boston: Harvard Business Review, 1998.

SARTURI, G.; VARGAS, C. A. F.; BOAVENTURA, J. M. G.; SANTOS, S. A. Competitiveness of Clusters: a Comparative Analysis between Wine Industries in Chile and Brazil. *In: Academy International Business Latin America AIB-LAT, 2014. AIB-LAT Annual Meeting in Medellín, 2014.*

SOUZA, E. B.; GIL, A. C. Identidade Regional no *cluster* comercial da Rua Oscar Freire. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 2, p. 2012-867, 2012.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: A pesquisa qualitativa em educação. O Positivismo, a Fenomenologia, o Marxismo. São Paulo: Atlas, 1987.

WEISS, C. R.; SCHULTZ, G.; OLIVEIRA, L. de. *Clusters* e competitividade: um levantamento sobre a produção científica na base *Web of Science*. **Espacios (Caracas)**, v.38, p. 3, 2017.

XAVIER, Thiago Reis.; NODA, Talita Oliveira. Turismo e Impactos dos Free-Shops em Zonas de Fronteira. *In*: 12º Fórum Internacional de Turismo do Iguassu, 2018. Foz do Iguassu, 2018. **12º Fórum Internacional de Turismo do Iguassu**, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. **Clusters e redes de negócios**: uma nova visão para a gestão de negócios. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA - GERENTES DOS *FREE-SHOPS*

As informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução da presente pesquisa. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima.

1. Qual a história do empreendimento, como teve seu início, e como está atualmente?
2. Qual o porte do empreendimento?
3. Existem muitos *free-shop* em Rivera?
4. Como você caracteriza a distribuição geográfica das empresas na cidade?
5. Quais os empreendimentos e instituições que fazem parte do aglomerado? Conte-me mais sobre os fornecedores, clientes e órgãos de apoio.
6. Você considera que o nível tecnológico é adequado?
7. Outros empresários do ramo têm nível tecnológico semelhante ao seu?
8. O (a) sr. (a) considera que há uniformidade entre as empresas? Há alguns que se destaquem dos demais positiva ou negativamente?
9. Houve investimento em inovação tecnológica nos últimos anos?
10. Há na cidade empresas relevantes para a sobrevivência dos empreendimentos?
11. Os produtores da região têm porte semelhante? Há empresas que sejam significativamente maiores que as demais?
12. Algum empreendimento predomina nas relações de mercado e no relacionamento com a comunidade local?
13. Conte-me mais sobre o nascimento, sobrevivência, falência e tempo médio de vida destes empreendimentos?
14. Há cooperação entre os estabelecimentos? Existem instituições de apoio? Quais? De que forma elas contribuem?
15. O (a) sr. (a) acredita que a comunidade reconhece a importância dos *free-shops* na cidade?
16. Hoje, qual o principal objetivo dos empreendedores e do *cluster*?
17. Como vê o aglomerado do *free-shop* daqui a cinco anos, por exemplo? Quais as perspectivas futuras?
18. Quais são as principais dificuldades como empreendedor do setor?
19. Quais as principais dificuldades no relacionamento entre os participantes do aglomerado?

20. Em quais aspectos o (a) sr. (a) acredita que o empreendimento e o aglomerado podem melhorar ou evoluir?
21. Quais vantagens o (a) sr. (a) acredita que o aglomerado fornece?
22. O (a) sr. (a) gostaria de deixar mais algum esclarecimento ou expor alguma outra questão?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA – FUNCIONÁRIOS DA ASOCIACIÓN DE COMERCIOS DE FREE SHOP DE RIVERA

As informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução da presente pesquisa. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima.

1. Qual a história da associação? Como ela surgiu?
2. Quantos *free-shops* existem em Rivera e quantos são seus associados?
3. Poderia listar os *free-shops* associados?
4. Como você caracteriza a distribuição geográfica das empresas na cidade?
5. Conte-me mais sobre os fornecedores, clientes e órgãos de apoio.
6. Quantas empresas novas surgiram nos últimos 5 anos?
7. Quantas empresas fecharam nos últimos 5 anos?
8. Qual é o nível tecnológico empregado pelas empresas? Você considera que ele é semelhante entre as empresas associadas?
9. Existem agentes (universidades, institutos de pesquisa, órgãos governamentais) que promovem a disseminação de inovações tecnológicas?
10. O (a) sr. (a) considera que há uniformidade entre as empresas? Há algumas que se destacam das demais positiva ou negativamente?
11. Houve investimento em inovação tecnológica nos últimos anos?
12. Há na cidade empresas relevantes para a sobrevivência dos empreendimentos?
13. Os *free-shops* da região têm porte semelhante? Há empresas que sejam significativamente maiores que as demais?
14. Algum *free-shops* predomina nas relações de mercado e no relacionamento com a comunidade local?
15. Há cooperação entre os estabelecimentos? Existem instituições de apoio? Quais? De que forma elas contribuem?
16. O (a) sr. (a) acredita que a comunidade reconhece a importância dos *free-shops* na cidade?
17. Hoje, qual o principal objetivo dos associados e do *cluster*?
18. Como vê o aglomerado do *free-shop* daqui a cinco anos, por exemplo? Quais as perspectivas futuras?
19. Quais são as principais dificuldades do setor?
20. Quais as principais dificuldades no relacionamento entre os participantes do aglomerado?
21. Em quais aspectos o (a) sr. (a) acredita que o empreendimento e o aglomerado podem melhorar ou evoluir?
22. Quais vantagens o (a) sr. (a) acredita que o aglomerado fornece?
23. O (a) sr. (a) gostaria de deixar mais algum esclarecimento ou expor alguma outra questão?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO – GERENTES DOS FREE-SHOPS

O objetivo da pesquisa é analisar competitividade do *cluster* de *free-shops* na Fronteira da Paz. A pesquisa faz parte da disciplina de Trabalho de Curso, do curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (Unipampa). A pesquisa é conduzida pela discente Alikí Karagríoriou, sob a orientação da Profa. Dra. Mygre Lopes da Silva. As pesquisadoras comprometem-se a preservar a privacidade e o anonimato dos sujeitos e das informações

concedidas. Estas serão utilizadas única e exclusivamente para execução da presente pesquisa. As informações somente poderão ser divulgadas preservando o anonimato dos sujeitos e organizações.

Qualquer dúvida entre em contato pelos e-mails (alikiraragrigoriou.aluno@unipampa.edu.br, mygresilva@unipampa.edu.br) ou pelo WhatsApp (55 984449719). Desde já agradecemos a sua participação!

1. Nome do free-shop.
2. Quando a empresa foi fundada?
3. Qual o porte da sua empresa?
 - a. Microempresa (faturamento anual de até R\$ 360 mil)
 - b. Pequena empresa (faturamento anual maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões)
 - c. Media empresa (faturamento anual maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões)
 - d. Grande empresa (faturamento anual maior que R\$ 300 milhões)
4. A sua empresa fornece produtos para outra empresa na região?
 - a. Sim
 - b. Não
5. Houve mudança de concorrente?
 - a. Muito
 - b. Pouco
 - c. Não mudou
6. A mudança de concorrente afetou o negócio?
 - a. Muito
 - b. Pouco
 - c. Não afetou
7. Houve mudança de fornecedores?
 - a. Muito
 - b. Pouco
 - c. Não mudou
8. A mudança de fornecedores afetou o negócio?
 - a. Muito
 - b. Pouco
 - c. Não afetou
9. A empresa opera com reciclagem ou reaproveitamento de subprodutos?
 - a. Sim
 - b. Não
10. Os free-shops colaboram entre si?
 - a. Pouco
 - b. Razoavelmente
 - c. Muito
 - d. Não colaboram
11. Os free-shops compartilham:
 - a. Conhecimento (técnicas de atendimento, novos meios de pagamento, leis e benefícios governamentais, entre outros)
 - b. Tecnologia de informação (programas e softwares específicos)
 - c. Outros
12. Qual a velocidade do compartilhamento de inovações?
 - a. Muito rápido

- b. Rápido
 - c. Devagar
 - d. Muito devagar
13. As inovações compartilhadas pelas empresas são da área de:
- a. Marketing
 - b. Produtos
 - c. Organizacional
 - d. Processos
 - e. Outros
14. Você percebe a presença de instituições e ações orientadas para a estratégia do *cluster*?
Se sim, quais?
- a. Associações
 - b. Instituições de ensino
 - c. Eventos coletivos
 - d. Ações de urbanização
 - e. Não há
 - f. Outros