FRONTEIRA FREE SHOP: COMO SE MANTER EM TEMPOS DE CRISE?

RESUMO

As transformações das condições de mercado e as suas consequências, independente do setor em que elas ocorram, influenciam as organizações. Na região da fronteira Brasil-Uruguai, o cenário enfrentado pelos free shops é o de crescimento do número de concorrentes e da redução do turismo de compras devido à cotação desfavorável do dólar, o que tem ocasionado o fechamento de free shops e a demissão de trabalhadores. Desse modo, este caso apresenta a situação enfrentada pelo Fronteira Free Shop, uma empresa familiar que atua no setor terciário na cidade de Rivera (Uruguai), fronteira com a cidade de Santana do Livramento (Brasil). Minimizar os impactos da variação cambial e do aumento da concorrência, tonar a gestão de compras e estoques mais eficientes e incrementar as ações de marketing correspondem questões-chave para que a empresa não só sobreviva como também prospere na situação de crise que enfrenta. Nesse sentido, o objetivo deste caso é auxiliar os proprietários do free shop a definir as estratégias que o ajudariam a contrapor as suas principais fraquezas e as ameaças que a atingem.

Palavras-chave: Free shops, turismo de compras, estratégia.

ABSTRACT

The changes in market conditions and their consequences, regardless of the sector in which they occur, influence organizations. In the region of the Brazil-Uruguay border, the scenario faced by the free shops is the growth of the number of competitors and the reduction of shopping tourism due to the unfavorable price of the dollar, which has resulted in the closure of free shops and the dismissal of workers. Thus, this case presents the situation faced by the Fronteira Free Shop, a family business that operates in the tertiary sector in the city of Rivera (Uruguay), bordering the city of Santana do Livramento (Brazil). Minimizing the impacts of exchange rate variation and increasing competition, making purchasing and inventory management more efficient, and improving marketing actions are key issues for the company not only to survive but also to thrive in the crisis situation it faces. In this sense, the objective of this case is to help the owners of the free shop define the strategies that would help them to counter their main weaknesses and the threats that affect them.

Keywords: Freeshops, shopping tourism, strategy.

1 INTRODUÇÃO

As transformações econômicas e as mudanças no mercado geram consequências e influenciam de diversas formas as organizações. Essas mudanças no meio ambiente exigem uma adaptação por parte da organização, que deve ser assertiva ao identificar a melhor forma de se adequar, buscando desenvolver estratégias que gerem a solução necessária (MARTINI, 2008).

O panorama das transformações influencia as organizações de todos os segmentos, incluindo o tipo de empresa foco deste caso, os free shops. A empresa caracterizada como free shop atua com um sistema de venda que libera os turistas de pagar impostos e são típicos de

zonas fronteiriças, visto que podem vender apenas para estrangeiros. Os free shops vendem uma ampla variedade de produtos diferenciados que vão desde perfumes de marcas reconhecidas internacionalmente até material de caça e pesca.

A cidade de Rivera no Uruguai (Anexo 1), faz fronteira com Santana do Livramento no Brasil e são consideradas 'cidades gêmeas' por serem cortadas por uma linha de fronteira seca, em que evidencia-se grande integração econômica e cultural entre elas (BRASIL, 2014). Rivera corresponde à cidade de fronteira uruguaia que apresentou maior crescimento, segundo a Revista Paula – El País (2014, tradução nossa) e tem desenvolvido de forma mais acentuada o turismo de compras nos últimos anos, contando atualmente com cerca de setenta free shops. Nesse contexto, houve um aumento considerável no número de free shops e também de outras empresas, assim como aumento de seu porte e quantidade de produtos oferecidos.

Por outro lado, destaca-se que as visitas à cidade de Rivera, por parte dos turistas, vêm sofrendo constante queda. A crise que, conforme Rollsing (2017) vem se mantendo já há três anos, ocasionou o fechamento de free shops e a demissão de trabalhadores; cenário que aponta que este "tradicional destino fronteiriço para compras de brasileiros" está longe de retomar os tempos em que era invadido por turistas. Outros elementos têm influenciado a economia local há um longo período, como a variação na cotação do dólar (Anexo 2), ocasionando a perda do poder aquisitivo dos brasileiros. Outros elementos influenciadores foram as políticas de limite no valor das compras com isenção de impostos permitida aos turistas, em que são consideradas isentas as compras com valor máximo de US$ 300,00 (trezentos dólares) por pessoa. Com a construção de um novo e completo posto da Receita Federal do Brasil na saída da cidade de Santana do Livramento, passou a ser maior a fiscalização das compras realizadas pelos brasileiros em Rivera, o tem gerado maior receio e, consequentemente, diminuição do chamado turismo de compras.

De acordo com a Associação Comercial e Industrial local, o movimento na cidade uruguaia caiu 85% em 2015 em relação ao ano anterior (COMUNELLO, 2015). Tal fato representa uma grande preocupação para os empresários da cidade, visto que a quantidade de lojas tem aumentado, porém o público consumidor é cada vez menor, o que acarreta a queda nas vendas por comércio.

Com isso destaca-se, que na atual conjuntura, a adaptação e a resiliência de uma empresa no mercado de free shops representa um desafio. Assim, apresenta-se o Fronteira Free Shop, uma empresa familiar que atua no setor terciário de Rivera (Uruguai). De acordo com a classificação das empresas do Uruguai (ROU, 2007), quanto a seu porte a empresa pode ser categorizada como grande, no que tange aos recursos financeiros que movimenta, e de médio porte no que diz respeito ao número de funcionários que possui.

Em relação ao público que a empresa visa atingir, este é composto basicamente por turistas estrangeiros, em sua maioria, brasileiros que visitam a cidade com o intuito de fazer compras. Além disso, destacam-se dentro deste público os revendedores, que compreendem estrangeiros que compram mercadorias em Rivera com o objetivo de revender em suas cidades. Também é comum empresas de transporte de vários municípios fazerem excursões no intuito de levar revendedores e pessoas físicas para realizarem suas compras. De acordo com a gerente comercial da empresa, Andrea, os principais clientes do Fronteira Free Shop são do Rio Grande do Sul, mas a empresa recebe também muitos turistas de outros Estados.

Mesmo sendo considerada uma empresa consolidada, o Fronteira Free Shop precisa desenvolver e manter sua competitividade num mercado dotado de inúmeros desafios, o que compreende uma tarefa árdua. Na região da fronteira Brasil-Uruguai, esse é o cenário que os free shops vêm acompanhando, devido ao crescimento do número de concorrentes e a variabilidade do turismo de compras. Por esse motivo, ressalta-se a necessidade da empresa conhecer o seu ambiente, buscar ferramentas e desenvolver estratégias visando manter-se competitiva.

2 A EMPRESA: FRONTEIRA FREE SHOP

Em Junho de 1995, o Fronteira Free Shop iniciou suas atividades como uma loja de presentes com produtos de bazar, brinquedos, artigos escolares e alguns perfumes. Um investimento bem pequeno e ainda não era caracterizado como Free Shop. Na época estava localizado há uma quadra e meia da principal avenida de comércio de free shops da cidade de Rivera, a Avenida Sarandi. Seu fundador, Jorge, ainda não tinha o pensamento de empresário, pois trabalhava em uma casa de câmbio havia 15 anos, precisava de algo mais para crescer e contribuir com a família, iniciando o negócio em parceria com sua esposa, Carmen. Alguns conhecidos e amigos lhe ajudaram, pois vendiam mercadorias em consignação, e ele também passou a conhecer muitos revendedores do setor, por trabalhar perto dos cambistas da região, onde estes iam com frequência. Assim, a empresa foi conquistando mais clientes com seu maior atrativo que eram os preços baixos.

Com a crise de 2000, os brasileiros deixaram de fazer compras em Rivera e, além de outras consequências como queda nas vendas, houve também uma queda no valor dos aluguéis comerciais na cidade. Foi quando os proprietários aproveitaram a oportunidade e decidiram mudar a empresa para a Avenida Sarandi, alugando um imóvel com melhor estrutura, visando ampliar suas instalações para melhor atender seus clientes. A decisão de migrar para o setor de free shops se deu em 2003 quando ocorreu o auge da crise, tornando acessível o preço da patente de free shops para a empresa. A empresa se tornou oficialmente um free shop apenas em 2005, tendo em vista a burocracia do processo.

Em 2013, foi construída a segunda loja da empresa em terreno próprio, localizada em uma rua paralela, a Rua Agraciada, tradicionalmente conhecida por comercializar iguarias uruguaias, como por exemplo, queijos, doce de leite, alfajores, etc. São novecentos metros quadrados construídos de loja, o que possibilitou a ampliação em seu portfólio de produtos.

Atualmente, o Fronteira Free Shop proporciona uma variedade muito ampla de produtos que podem ser divididos em categorias como: eletrônicos, eletrodomésticos pequenos e grandes, perfumaria, bebidas, bazar, brinquedos, vestuário feminino, masculino e infantil, *fitness*, o qual compreende aparelhos para ginástica e musculação e, camping. Atualmente conta com 34 funcionários, sendo que os cargos de gestão são ocupados por pessoas da família.

Quanto à sua gestão, o Fronteira Free Shop elaborou em oportunidades anteriores, a sua missão, visão e valores (Anexo 3). Apesar disso, estes elementos jamais foram enfatizados pela empresa, podendo-se dizer que esta carece da base necessária para realização e real implementação de um planejamento estratégico. Sendo assim, também apresenta dificuldades de implementar de forma eficaz suas estratégias e campanhas de marketing.

3 PROBLEMAS E DESAFIOS

Mesmo estando há mais de 20 anos atuando no mercado, a empresa não conseguiu utilizar o planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão, o que tem feito com que suas estratégias não possuam foco. Isso inclui as estratégias de marketing. O Fronteira Free Shop consegue desenvolver seu Mix de Marketing ou os 4 P’s, compostos por produto, preço, praça e promoção, contudo, alguns com maior efetividade que outros.

No que tange ao elemento produto, a empresa atua de forma ativa, visto que oferece uma ampla variedade de produtos e marcas, assim como mercadorias com uma grande diversidade de atributos. A empresa também oferece garantia de seus produtos, tendo serviços de conserto e devoluções.

Quanto ao elemento preço, a empresa possui preços que seguem os preços de lista, como a maioria dos free shops, e tem produtos que conseguem administrar melhor a margem de lucro nas vendas. Por ser uma empresa familiar e possuir uma estrutura mais flexível, torna-se

possível uma negociação de preços com os clientes, principalmente os revendedores, e que sejam estabelecidos descontos quando convenientes. Por atuar na modalidade de free shop, a empresa não possui a alternativa de oferecer financiamento nem outros prazos de pagamento, se não aqueles permitidos por lei (dinheiro e cartão de crédito).

No que se refere à praça, isto é, à disponibilização de produtos, o Fronteira Free Shop trabalha com um grande estoque de mercadorias, contudo a empresa não possui um mecanismo de controle de estoque eficiente, o que, apesar de não ser concebido como tal, é de extrema necessidade para a sua saúde financeira. Com relação à promoção, a empresa aposta em realizar a sua publicidade utilizando uma emissora de rádio local de Santana do Livramento, bem como de forma esporádica, o jornal local desta mesma cidade. O Fronteira Free Shop possui um *site* próprio, o qual não é efetivamente utilizado, pois não há um colaborador na empresa que se responsabilize por tal atividade. A mesma situação é encontrada na conta de *Facebook* da empresa, a qual é utilizada de forma mais frequente, todavia, sem uma constância, já que também não é de incumbência específica de alguém da empresa. A gerente Andreia comenta: "Sei que as redes sociais e o site da empresa são importantes nos dias atuais, mas com tantos afazeres não consigo dedicar tempo a isto".

Desse modo, é possível perceber que a empresa investe em publicidade em rádio e jornais locais há um considerável período de tempo, entretanto, não possui um controle destas ações. A empresa não possui conhecimento acerca do público que utiliza esses meios e, portanto, não sabe se o investimento realizado resulta em algum retorno.

Percebendo a falta de conhecimento e foco nas ações de marketing realizadas e também pensando numa forma de desenvolver estratégias coerentes com os objetivos da empresa, os diretores (proprietários) reuniram os gerentes e com o auxílio de um estagiário, acadêmico de graduação em Administração, buscaram realizar uma análise de ambiente. Assim, optaram pela utilização da matriz *Swot*, que segundo Lobato *et al.* (2009), é uma das mais utilizadas formas de avaliação na gestão estratégica competitiva, relacionando as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo e as forças e fraquezas identificadas no ambiente interno da empresa.

A partir da realização da análise ambiental (Anexo 4), foi possível identificar as oportunidades e ameaças da empresa, assim como as forças e as fraquezas. Dentre elas, algumas ameaças e fraquezas foram consideradas pelos proprietários de suma relevância e urgência no que se refere à busca de soluções. Segundo a análise dos gestores, a ameaça mais relevante para a empresa corresponde à taxa de câmbio desfavorável, pois inibe a visita de turistas à cidade. Também neste contexto podem ser citadas a instabilidade econômica vivenciada pelo Brasil e o endividamento dos brasileiros, público-alvo da empresa.

A "guerra" de preços foi indicada como sendo forte ameaça, o que tem causado a diminuição das margens e consequentemente do lucro do Fronteira Free Shop. O preço em dólar da maioria dos produtos é praticamente o mesmo, entretanto a "guerra" dos preços ocorre porque a taxa de câmbio varia diariamente e assim, cada free shop pode adotar uma taxa (de conversão) distinta, que pode variar em poucos centavos por produto, mas que no montante final pode fazer diferença para o consumidor.

Destaca-se também como fator negativo, a falta de gerenciamento das compras e o não conhecimento acerca dos produtos que são mais relevantes para a empresa, a dificuldade em focar pela ampla diversidade de produtos e marcas e a falta de controle de estoque.

As ações de publicidade e propaganda da empresa também apresentam falhas, sendo as mais relevantes o não conhecimento sobre os resultados da publicidade realizada (rádio e jornal) e a má utilização do site da empresa e também do *Facebook*, não aproveitando a existência dos recursos tecnológicos para aproximar-se de seus clientes.

4 COMO SE MANTER EM TEMPOS DE CRISE?

Conhecendo a trajetória do Fronteira Free Shop, entendendo um pouco o panorama sócio econômico e o cenário no qual está inserido, conhecendo seu Mix de Marketing e também as principais fraquezas e ameaças identificadas pela empresa, é hora de desenvolver estratégias visando amenizar os impactos da variação do dólar na empresa, otimizar a gestão de compras e o controle de estoques, buscar a efetividade do investimento em publicidade.

Na sua percepção, que estratégias deveriam ser desenvolvidas pelo Fronteira Free Shop a fim de neutralizar as ameaças e fortalecer suas fraquezas, buscando melhorias em relação a:

- Impactos negativos da variação cambial;
- Aumento da concorrência pelo número de free shops;
- Ineficiência na gestão de compras e estoques;
- Ações de marketing da empresa.

Assim, com base nas informações disponíveis, desenvolva as estratégias que julgar necessárias e justifique a sua decisão.

5 NOTAS DE ENSINO

O objetivo geral deste caso de ensino compreende em apresentar o panorama da empresa Fronteira Free Shop a fim de que alunos dos cursos nas áreas de Administração possam propor estratégias, considerando o contexto de crise, oscilação cambial e as práticas ineficazes da empresa.

Para isso, sugere-se que os alunos utilizem como base teórica a análise ambiental (KOTLER, 2008) sustentada neste caso pela análise *SWOT (*CAMPOMAR; IKEDA, 2006; LOBATO *et al*., 2009), e os 4 P's do marketing (KOTLER, 2008) já apresentados com os dados empíricos do free shop.

SÍNTESE DA PROPOSTA TEÓRICA PARA DISCUSSÃO DO CASO

Análise ambiental

Segundo Kotler (2008), mudanças significativas têm ocorrido na economia mundial ao longo das últimas décadas. O advento de, entre outras coisas, diversas tecnologias tem permitido a comunicação global e tem causado, assim, a diminuição das distâncias geográficas e culturais. Além disso, o autor destaca que esses acontecimentos têm proporcionado às empresas um maior acesso a mercados e fontes de suprimentos (KOTLER, 2008).

Desse modo, em um mundo em constante transformação é essencial para o sucesso empresarial conhecer o contexto em que se opera. Faz-se necessário ter ciência da capacidade que a empresa apresenta não só para sobreviver ao mercado, que está cada vez mais competitivo, como também para desenvolver estratégias que possibilitem a sustentabilidade no longo prazo. Esse aspecto é evidenciado por Campomar e Ikeda (2006, p. 102), os quais alegam que "uma análise da situação (ou ambiental) é condição básica para o desenvolvimento de estratégias vitoriosas".

Análise SWOT

Designa-se Análise SWOT a um estudo integral realizado nas empresas, o qual considera as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da mesma, que no inglês são denominadas *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*. Dita análise é considerada um instrumento de acompanhamento e controle dos ambientes interno e externo (KOTLER;

KELLER, 2012). Assim, a análise SWOT é um dos instrumentos mais aplicados por consultores e organizações (CAMPOMAR; IKEDA, 2006).

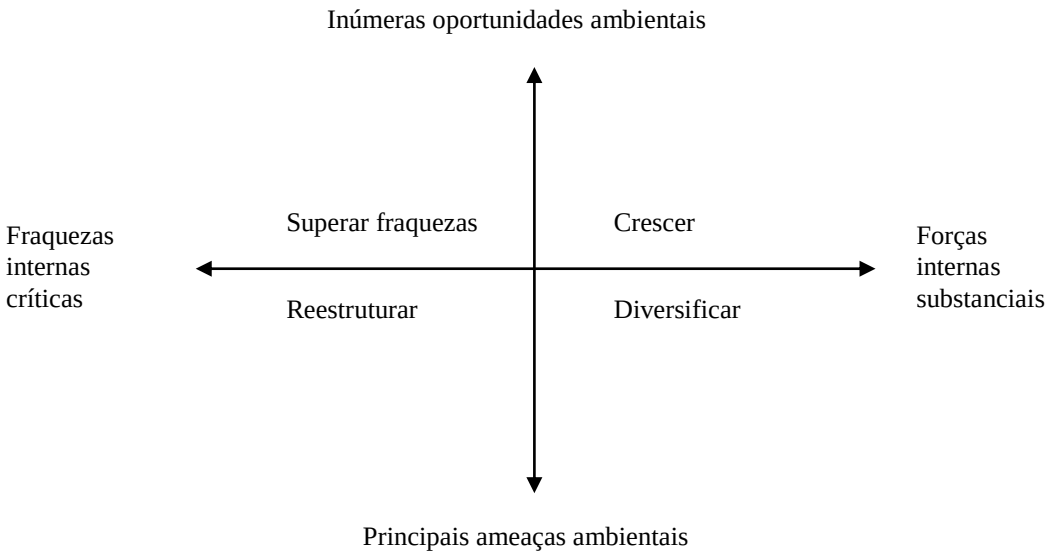
De acordo com Campomar e Ikeda (2006, p. 95), "diversos autores ainda mencionam a análise SWOT ou indicam-na como ferramenta adequada para ajudar a organizar as informações na análise da situação". Os autores mencionam, ainda, a conveniência e aplicabilidade da análise SWOT, ressaltando que esta pode ser empregada em empresas de todos os portes e dos mais variados setores (CAMPOMAR; IKEDA, 2006).

Bourgeois III, Duhaime e Stimpert (1999 *apud* CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p. 96) propõem que:

> Em um primeiro momento, os gerentes avaliem a empresa deles quanto aos pontos fortes e fracos (análise interna) e suas oportunidades e ameaças ambientais (análise externa). Em uma segunda etapa, sugerem que usem a avaliação desenvolvida na primeira etapa para colocar a empresa em um dos quatro quadrantes da matriz (BOURGEOIS III; DUHAIME; STIMPERT, 1999 *apud* CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p. 96).

Desse modo, os mesmos autores salientam que a análise SWOT é igualmente instrutiva, bem como afirmam que a cada quadrante apresentado na Figura a seguir podem ser incorporadas múltiplas estratégias (BOURGEOIS III; DUHAIME; STIMPERT 1999 *apud* CAMPOMAR; IKEDA, 2006).

Figura: Matriz dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças: estratégias adjacentes



Fonte: BOURGEOIS III; DUHAIME; STIMPERT (1999, p. 86 *apud* CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p. 97).

Silva *et. al.* (2011) apresentam os conceitos dos elementos pertencentes à Análise SWOT:

- **Forças:** fatores internos favoráveis, os quais a empresa possui controle absoluto. Estes fatores devem ser aproveitados o máximo possível pela empresa, pois assim o posicionamento de mercado se conservará e suas fraquezas se atenuarão;
- **Fraquezas:** fatores internos negativos. A empresa deve estar permanentemente atenta aos mesmos, tendo em vista que devem ser aprimorados ou suprimidos para que não comprometam o desempenho da empresa;

- **Oportunidades:** componentes externos que devem ser avaliados, visto que não só exercem influência no contexto externo como também aquele interno à organização. Dita influência se apresenta normalmente de forma positiva, pois chances de rentabilidade através da verificação de novos mercados são proporcionadas à empresa pelas oportunidades. Contudo, faz-se necessária uma análise para descobrir se a empresa possui capacidade para explorá-las;
- **Ameaças:** componentes do ambiente externo que a empresa não pode controlar e a influenciam de forma direta. Estes componentes podem dificultar e prejudicar o desenvolvimento organizacional e resultar na destruição do posicionamento de mercado.

Ademais, Kotler e Keller (2012) destacam o significado de cada elemento do ambiente externo de acordo com a área de marketing:

- **Oportunidade de Marketing:** é uma área de necessidade e interesse do cliente, que possivelmente uma empresa é capaz de satisfazer;
- **Ameaça Ambiental:** é um obstáculo conferido por um acontecimento adverso ou tendência que poderia resultar no prejuízo de vendas ou lucros se não efetivada uma ação de marketing defensiva.

Mix de Marketing (4P's)

O Mix de Marketing, Composto de Marketing ou 4P´s de Marketing representam o conjunto de ferramentas de marketing utilizadas pelas empresas para obter as respostas almejadas de seu mercado-alvo (KOTLER, 2008) e foi inicialmente formulado por Jerome McCarthy em seu livro *Basic marketing: A managerial approach* (1960).

Kotler (2008) descreve os 4P´s da seguinte forma:

- **Produto:** corresponde algo que pode ser oferecido ao mercado para satisfazer necessidades e desejos. A empresa deve oferecer ao seu mercado-alvo um produto ou serviço que satisfaça eficientemente as necessidades e desejos do mesmo;
- **Preço:** corresponde o valor em dinheiro cobrado aos consumidores para que estes obtenham o produto ou serviço. A empresa deve oferecer um produto ou serviço por um preço que seja adequado às expectativas do consumidor e próximo aos preços oferecidos pelos concorrentes;
- **Promoção:** corresponde os meios utilizados pelas empresas para promover a comunicação com os seus mercados. A empresa deve comunicar aos seus clientes as características do produto ou serviço oferecido, de maneira clara e precisa;
- **Praça:** corresponde o ponto de venda ou o canal de distribuição composto por todos os agentes que tornam possível a disponibilidade do produto ou serviço. A empresa deve disponibilizar o produto ou serviço de maneira que este esteja ao alcance dos clientes.

SUGESTÕES DE ESTRATÉGIAS PARA ANÁLISE DO CASO

Uma das alternativas para a definição de estratégias para a empresa corresponde ao cruzamento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da Matriz SWOT, conforme elencado no quadro a seguir:

Quadro: Estratégias derivadas da Análise SWOT

FATORES INTERNOS / FATORES EXTERNOS	**Forças (S)**	**Fraquezas (W)**
	- Ampla variedade de produtos; - Preços acessíveis a todos os públicos; - Flexibilidade de preços (negociação com clientes); - Excelente localização; - Tamanho de lojas favorável; - Capital disponível considerável; - Trajetória da empresa na cidade; - Empresa reconhecida localmente; - Empresa familiar; - Estrutura flexível; - Infraestrutura física e aparência da loja da Rua Agraciada; - Estabelecimento da loja da Rua Agraciada próprio;	- Ausência de planejamento estratégico; - Falta de foco nas práticas empresariais; - Falta de formalização e padronização de processos; - Desmotivação de funcionários; - Atendimento ao cliente debilitado; - Estabelecimento da loja da Avenida Sarandí alugado; - Infraestrutura física e aparência da loja da Avenida Sarandí; - Falta de foco em produtos importantes; - Falta de gerenciamento de compras; - Compras não têm sido realizadas através de importação; - Ampla variedade de marcas, dificulta negociação de preço; - Ausência de liquidez sobrante; - Falta de investimento em publicidade;
Oportunidades (O) - Renovação do contrato de aluguel do estabelecimento da Avenida Sarandí; - Relação produtiva com clientes revendedores; - Capacidade de negociação com fornecedores; - Demanda por aparelhos fitness; - Comprar mercadorias através de importação;	**Estratégias SO** • Utilizar o capital disponível ou aproveitar o reconhecimento local da honestidade da empresa para pedir um empréstimo bancário e começar a comprar através da importação; • Utilizar a tradição de variedade de produtos e preços acessíveis para atrair clientes para a loja da Rua Agraciada;	**Estratégias WO** • Aproveitar a renovação do contrato de aluguel da loja da Avenida Sarandí e iniciar uma reforma para melhorar as condições físicas do local; • Começar a comprar por importação e ao mesmo tempo implementar o gerenciamento de compras;
Ameaças (T) - Taxa de câmbio desfavorável; - Concentração de vendas nos finais de semana; - Sazonalidade; - Ampla quantidade de free shops; - Concorrência acirrada e muitas vezes desleal; - "Guerra" de preços; - Abertura de novos free shops no Brasil; - Instabilidade econômica no Brasil; - Endividamento dos brasileiros; - Diminuição da quantidade de turistas que visitam a cidade; - Dependência na vinda dos brasileiros à cidade;	**Estratégias ST** • Aproveitar o reconhecimento local da empresa, a tradição de ser uma empresa familiar que oferece variedade de produtos e preços acessíveis e a excelente localização para destacar-se em meio a tantos concorrentes; • Aproveitar a flexibilidade de preços para ser competitivo na 'guerra" de preços entre os free shops;	**Estratégias WT** • Implementar o planejamento estratégico e formalizar processos para permanecer no mercado diante da condição desfavorável do câmbio e da economia brasileira; • Desenvolver mecanismos de motivação para conquistar os brasileiros que tem visitado a cidade, os quais tem vindo em menor número; • Começar a ver a população de Santana do Livramento como público-alvo para não depender somente de turistas de cidades mais distantes; • Investir em publicidade para atrair mais clientes.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Esta atividade propõe-se a potencializar a aprendizagem de alunos dos cursos nas áreas de Administração em disciplinas relacionadas a marketing, estratégia e empreendedorismo. Objetiva-se que os alunos:

a) familiarizem-se ao setor de free shops e compreendam a respeito da dependência deste tipo de empresa às oscilações de câmbio;

b) possam refletir a respeito dos 4P's de marketing e a análise SWOT aplicados a esta realidade específica;

c) sejam estimulados ao pensamento analítico que permita a elaboração de estratégias diante de situações de crise.

O professor pode conduzir a atividade de diversas maneiras, dentre elas sugere-se: leitura individual do caso; consulta de livros e artigos que respaldam a teoria apresentada, bem como busca de reportagens na internet que noticiaram o tema; formação de grupos para discussão; elaboração de estratégias; e seminário para a discussão das estratégias desenvolvidas pelos alunos.

De modo geral, espera-se que os alunos exerçam capacidade reflexiva e analítica para vislumbrar possibilidades para a empresa diante de crises, para que a mesma não fique exclusivamente à mercê das oscilações do mercado. Espera-se ainda que os alunos considerem a indissociabilidade de teoria e prática para a resolução de problemas complexos ocasionados por fatores internos e externos à empresa. Nesse contexto, essas reflexões tornam-se necessárias, especialmente ao considerarmos as incertezas do mercado.

REFERÊNCIAS

BACEN. Banco Central do Brasil. **Taxas de Câmbio**. Disponível em:<www4.bcb.gov.br/PEC/taxas/port/ptaxnpesq.asp?id=txcotacao>. Acesso: 30. Mai. 2017.

BRASIL. Ministério da Integração Nacional. **Portaria nº 125, de 21 de março de 2014**. Estabelece o conceito de cidades-gêmeas nacionais e critérios adotados para essa definição. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, 26 de março de 2014.

CAMPOMAR, Marcos Cortez; IKEDA, Ana Akemi. **O planejamento de marketing e a confecção de planos:** dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva, 2006.

COMUNELLO, Patrícia. **Dólar em alta derruba negócios em free shops:** lojas no lado uruguaio fecham e demitem, e hotéis apelam a tarifas promocionais para fazer frente à debandada. **Jornal do Comércio,** edição impressa - 2015. Disponível em: <http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=192070 >. Acesso em 27 de dez. de 2016.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle / tradução Ailton Bomfim Brandão . 5. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** Tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. 14. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LOBATO, David Menezes; MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cândida S.; RODRIGUES, Murilo Ramos A. **Estratégia de Empresas**. Série Gestão Empresarial. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MARTINI, Carla Conte. **O processo de adaptação de uma empresa angolana a mudanças no meio ambiente em que se insere:** um estudo de caso. Dissertação de Mestrado. Mestrado em Administração, Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, março 2008.

MCCARTHY, E. Jerome. **Basic marketing:** A managerial approach. Illinois, EUA: Richard D. Irwin, 1960.

PAULA – El País. La frontera del consumo. **Revista Paula** (El País). Disponível em: <http://www.paula.com.uy/nota_detalle.php?plink=la-frontera-del-consumo>. Acesso em: 07 de dez. de 2014.

ROLLSING, Carlos. **Mesmo com feriadão, comerciantes na fronteira do Uruguai com o Brasil reclamam de queda nas vendas**. Clic RBS - Zero Hora, Abril/2017. Disponível em: <http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/economia/noticia/2017/04/mesmo-com-feriadao-comerciantes-na-fronteira-do-uruguai-com-o-brasil-reclamam-de-queda-nas-vendas-9778601.html>. Acesso em: 03 de mai. de 2017.

ROU. República Oriental do Uruguay. Centro de Información Oficial. **Decreto 504/2007, de 20 de deciembre de 2007**. Reformulacion de La Categorizacion de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Disponível em:<https://www.impo.com.uy/bases/decretos/504-2007/2>. Acesso em: 09. Jul. 2017.

SILVA, Andréia Aparecida da; SILVA, Natalia Salmont da; BARBOSA, Valéria de Almeida; HENRIQUE, Marcelo Rabelo; BAPTISTA, Jose Abel. **A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica** – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, 2011.

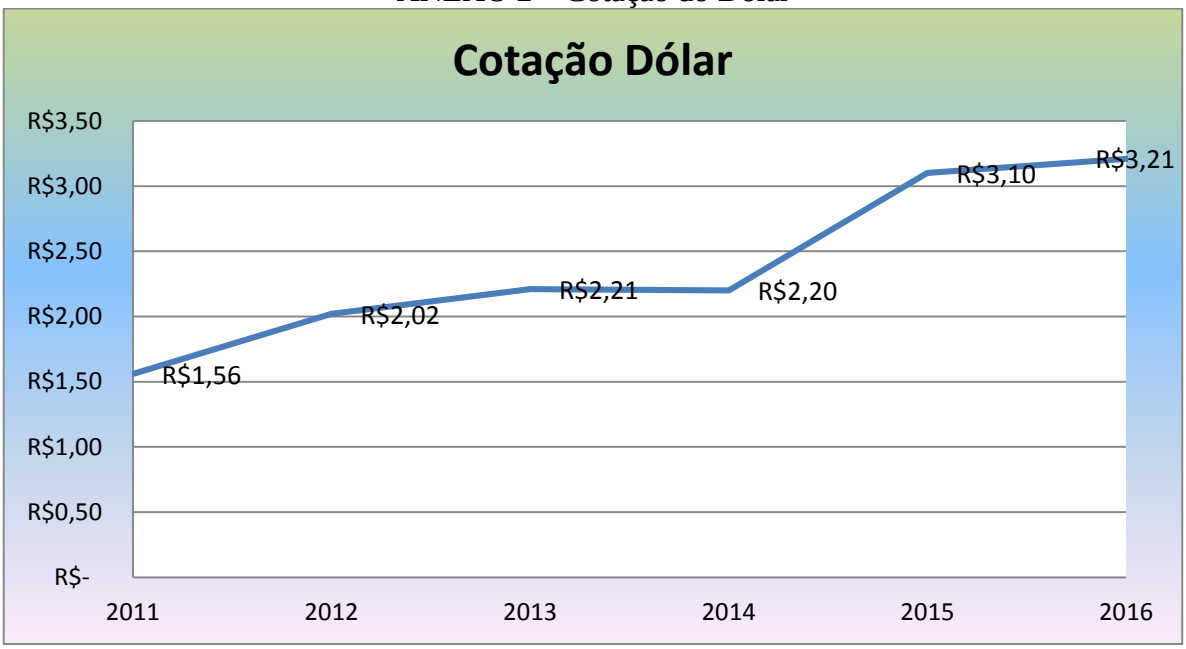
ANEXOS

ANEXO 1 – Mapa de Localização de Santana do Livramento/Rivera



Fonte: Google Maps, 2017.

ANEXO 2 – Cotação do Dólar



Fonte: BACEN, 2017.

ANEXO 3 – Missão, Visão e Valores do Fronteira Free Shop

Missão: Gerar valor para nossos clientes através da venda de produtos com uma boa relação custo-benefício e de uma atenção de qualidade ao cliente.

Visão: Restituir a imagem da empresa como referência local nos negócios de free shop até 2018.

Valores: Ética, transparência, pró-atividade, compromisso, flexibilidade, companheirismo, trabalho em equipe e satisfação do cliente. Manter em longo prazo relações de confiança, apoio e benefício mútuos com nossos *stakeholders*.

Fonte: Informações fornecidas pela empresa.

ANEXO 4 - Matriz SWOT do Fronteira Free Shop

	FAVORÁVEL	DESFAVORÁVEL
FATORES INTERNOS	FORÇAS	FRAQUEZAS
	- Ampla variedade de produtos; - Preços acessíveis a todos os públicos; - Flexibilidade de preços (negociação com clientes); - Excelente localização; - Tamanho de lojas favorável; - Capital disponível considerável; - Trajetória da empresa na cidade; - Empresa reconhecida localmente; - Empresa familiar; - Estrutura flexível; - Infraestrutura física e aparência da nova loja; - Estabelecimento da nova loja.	- Ausência de planejamento estratégico; - Falta de foco nas práticas empresariais; - Falta de formalização e padronização de processos; - Desmotivação de funcionários; - Atendimento ao cliente debilitado; - Estabelecimento da loja da Avenida Sarandi alugado; - Infraestrutura física e aparência da loja da Avenida Sarandi; - Falta de foco em produtos importantes; - Falta de gerenciamento de compras; - Compras não têm sido realizadas através de importação; - Ampla variedade de marcas, dificulta negociação de preço; - Ausência de liquidez; - Falta de investimento em publicidade.
FATORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	- Renovação do contrato de aluguel do estabelecimento da Avenida Sarandi; - Relação produtiva com clientes revendedores; - Capacidade de negociação com fornecedores; - Demanda por aparelhos *fitness*; - Comprar mercadorias através de importação.	- Taxa de câmbio desfavorável; - Concentração de vendas nos finais de semana; - Sazonalidade; - Ampla quantidade de free shops; - Concorrência acirrada e muitas vezes desleal; - “Guerra” de preços; - Possibilidade de abertura de novos free shops no Brasil; - Instabilidade econômica no Brasil; - Endividamento dos brasileiros; - Diminuição da quantidade de turistas que visitam a cidade; - Dependência na vinda dos brasileiros à cidade.

Fonte: Elaborada pelas autoras com base na pesquisa.