

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**ANÁLISE AMBIENTAL DE UM FREE SHOP: UM ESTUDO DE CASO NO  
CENÁRIO DA FRONTEIRA BRASIL E URUGUAI**

**ENVIRONMENTAL ANALYSIS OF A FREE SHOP: A CASE STUDY IN THE  
SCENERY OF THE BRAZIL AND URUGUAY FRONTIER**

Valentina Ortiz Ubal e Laura Alves Scherer

**RESUMO**

As transformações das condições de mercado e as suas consequências, independente do setor em que elas aconteçam, incidem nas organizações. Na região da fronteira Brasil-Uruguaí, o cenário enfrentado pelos free shops é o de crescimento do número de concorrentes e da variabilidade do turismo de compras. Desse modo, este artigo trata-se de uma pesquisa qualitativa sobre o Fronteira Free Shop, o qual atua na cidade de Rivera (Uruguaí), fronteira com a cidade de Santana do Livramento (Brasil). Os objetivos desta pesquisa são: verificar as atuais ações de marketing do Fronteira Free Shop\*; analisar o ambiente em que a empresa está inserida; e propor estratégias através de um plano estratégico de marketing. Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas com proprietários/diretores e gerentes da empresa e observação direta. Com isso, evidencia-se que a empresa deveria buscar atuar de forma conjunta à associação de Free Shops na busca da consagração do setor, implementar o planejamento estratégico, definir e formalizar seus processos, investir mais em marketing de relacionamento, na promoção da empresa e na realização das compras através de importação.

**Palavras-chave:** Análise ambiental, free-shop, fronteira Brasil-Uruguaí.

**ABSTRACT**

The changes in market conditions and their consequences, regardless of the sector they happen, affect on organizations. In the region of the Brazil-Uruguay Frontier, the scenario faced by free shops is the growing number of competitors and shopping tourism variability. Thus, this article it is a qualitative research on the Fronteira Free Shop, which operates in the city of Rivera (Uruguay) on the border with the city of Santana do Livramento (Brazil). The objectives of this research are: check the current marketing actions Frontier Free Shop; analyze the environment in which the company operates; and propose strategies through a strategic marketing plan. For data collection interviews with owners/directors and company managers and direct observation were held. Thus, it is emphasized that the company should seek to work jointly in the Association of Free Shops in the pursuit of industry's consecration, implement strategic planning, define and formalize its processes, invest more in relationship marketing, company promotion and in the realization of purchases through import.

**Keywords:** Environmental analysis, free-shop, Brazil-Uruguay Frontier.

## INTRODUÇÃO

As transformações das condições de mercado e as suas consequências, independente do setor em que elas aconteçam, incidem nas organizações. Desse modo, Martini (2008) salienta que as mutações do meio ambiente exigem a adaptação das empresas. Assim, tão logo seja constatada a necessidade de transformação, a empresa deve identificar a melhor forma de se adaptar, devendo desenvolver estratégias que gerem alterações internas à organização, e, portanto, devem ser certeiras.

Aponta-se que o panorama de transformações apresenta-se para as empresas de todos segmentos, sendo que neste trabalho será focado um tipo de organização específica, os free shops, empresas que atuam com um sistema de venda que libera os turistas de pagar impostos. Os free shops vendem uma ampla variedade de produtos diferenciados e são típicos de zonas fronteiriças, visto que podem vender apenas para estrangeiros. Desse modo, este artigo trata sobre o Fronteira Free Shop, o qual atua na cidade de Rivera (Uruguai), fronteira com a cidade de Santana do Livramento (Brasil).

Segundo a Revista Paula – El País (2014, tradução nossa) Rivera corresponde a cidade de fronteira que apresenta maior crescimento e que tem desenvolvido de forma mais acentuada o turismo de compras, contando atualmente com 67 free shops.

Nesse sentido, salienta-se que vem ocorrendo um aumento considerável no número de free shops e demais empresas, bem como no porte das mesmas e na quantidade de produtos oferecidos. Por outro lado, destaca-se que as visitas à cidade de Rivera (Uruguai), por parte dos turistas, vem sofrendo uma queda e, além disso, o poder aquisitivo destes tem diminuído. 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 (PAULA – El País, 2014, tradução nossa).

Ademais, há elementos que têm influenciado a economia local há um longo período, estes compreendem a cotação do dólar e as políticas de limite de valor permitido aos turistas comprar com isenção de impostos. Quanto a esta última, salienta-se uma maior atuação da Receita Federal do Brasil na fiscalização das compras realizadas pelos brasileiros em Rivera, tendo sido construído em 2014, um novo e completo posto da Receita Federal na saída da cidade de Santana do Livramento, fato que tem gerado maior receio aos brasileiros quanto a sua compra e, conseqüentemente, diminuição das visitas à Rivera.

Com isso, destaca-se que na atual conjuntura a adaptação e a persistência de uma empresa no mercado de Rivera (Uruguai) representa um desafio. Desta forma, foram delimitados os seguintes objetivos de pesquisa: verificar as atuais ações de marketing do Fronteira Free Shop; analisar o ambiente em que a empresa está inserida; e propor estratégias de marketing para a atração e fidelização de clientes do Fronteira Free Shop.

Assim, este artigo apresenta primeiramente uma revisão teórica sobre análise ambiental, análise SWOT e sobre as cinco forças de Porter, utilizada como base para a pesquisa, seguida da descrição da empresa estudada. Logo, serão apresentados os procedimentos metodológicos, os resultados da pesquisa bem como as suas considerações finais.

## 2. ANÁLISE AMBIENTAL

Segundo Kotler (2008), mudanças significativas têm ocorrido na economia mundial ao longo das últimas duas décadas. Desse modo, 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, 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”.

Para tal, existem diversas formas de analisar o ambiente externo e o ambiente interno das empresas. Nesta pesquisa foram estudadas e realizadas a Análise SWOT e a Análise das Cinco Forças de Porter, com o objetivo de identificar os aspectos externos que influenciam o funcionamento e desempenho da empresa Fronteira Free Shop, assim como as características da própria empresa para constatar de que maneira esta pode melhor responder às influências mencionadas.

### 2.1 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). 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).

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.

Além da análise de SWOT, outra ferramenta utilizada para a análise ambiental são as cinco forças de Porter, que são apresentadas a seguir.

## 2.2 AS CINCO FORÇAS DE PORTER

Segundo Porter (1989), o fundamento da elaboração de uma estratégia competitiva é associar uma instituição ao seu meio ambiente. Desse modo, o autor alega que a concorrência em uma indústria procede do sistema econômico principal e, ainda, ultrapassa o desempenho dos atuais competidores. Nesse sentido, o autor atesta que, em uma indústria, o nível de concorrência resulta de cinco forças competitivas fundamentais, as quais compreendem a rivalidade entre empresas existentes, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e o poder de negociação dos compradores (PORTER, 1989).

Para Porter (1989) a formulação de uma estratégia competitiva encontra-se alicerçada na realização de uma análise estrutural. Nesse sentido, o autor afirma que “a meta de estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor” (PORTER, 1989, p. 4).

Concebe-se que as cinco forças competitivas, estabelecem, de forma conjunta, a magnitude da competição de um setor, assim como a rentabilidade (PORTER, 1989).

Assim, cada uma das forças competitivas de Porter será explicada individualmente:

- Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes: Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) sustentam que as empresas existentes em um determinado mercado representam uma das fontes de rivalidade mais relevantes. Dessa forma, quando um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou apreendem a chance de aprimorar a sua posição, sucede a rivalidade (PORTER, 1989). Comumente, a rivalidade entre empresas existentes se desponta na disputa por posição e decorre da influência mútua dos diversos elementos estruturais (PORTER, 1989). Para Santos (1990 *apud*. BICHO; BAPTISTA, 2006) a rivalidade

advém do fato das empresas de um setor atuarem diretamente sobre os clientes utilizando ações agressivas com o intuito de conquistá-los no curto prazo.

- Ameaça de novos entrantes: A verificação de empreendedores que almejam se inserir e conquistar uma parcela de novos mercados é usual e representa, entre outras coisas, a perda dos ganhos das empresas já instaladas. Ademais, destaca-se que empresas recém inseridas no mercado, entram no setor com maior capacidade e disponibilidade de recursos consideráveis (PORTER, 1989). Por esse motivo acredita-se que “a entrada de novos concorrentes na indústria irá ter efeito imediato, diminuindo a procura disponível para os concorrentes instalados e conseqüentemente aumentando o nível de rivalidade” (SANTOS, 1990 *apud*. BICHO; BAPTISTA, 2006, p. 10). Em alguns casos há obstáculos que dificultam a introdução e fixação de novos entrantes na indústria, pois faz com que a captação dos melhores clientes de uma empresa estabelecida, seja penosa para um novato. Dessa forma, o novo concorrente ficaria com os piores clientes, o que desestimula e torna inferior a ameaça dos novos entrantes (LIMA, 2008).

- Ameaça de substitutos: Conforme Porter (1989, p. 24), “todas as empresas em uma indústria estão competindo em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos”. Além disso, o autor alega que os retornos possíveis de um setor são diminuídos pelos substitutos, os quais estabelecem um limite máximo para os preços, limitando o lucro das empresas. Nesse contexto o autor afirma que “os substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, como também reduzem as fontes de riqueza que uma indústria pode obter em tempos de prosperidade” (PORTER, 1989, p. 24). Por esse motivo, Lima (2008) ressalta que um atributo fundamental de transação que pode incidir as empresas é aquele que diz respeito à existência de produtos substitutos, que ao serem ponderados exercem funções idênticas ou similares. Da mesma maneira, Porter (1989, p. 25) enfatiza que “a identificação de produtos substitutos é conquistada por meio de pesquisas de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria”.

- Poder de barganha dos fornecedores: Um significativo poder de barganha sobre os integrantes de uma indústria pode ser praticado pelos fornecedores. Fornecedores concebidos como poderosos podem vir a absorver a lucratividade de uma indústria quando a mesma encontra-se impossibilitada de repassar, aos seus preços, o acréscimo dos custos (PORTER, 1989). “Um elevado poder negocial dos fornecedores constitui um importante fator de estrangulamento à rentabilidade da indústria, sendo um parâmetro restritivo da sua atratividade, tornando-se indispensável estudar os fatores que o determinam”. (SANTOS, 1990 *apud*. BICHO; BAPTISTA, 2006, p. 8). O mesmo autor comenta que um grupo de fornecedores é considerado poderoso quando é dominado por poucas empresas e é mais concentrado se comparado com a indústria compradora, há diferenciação entre os produtos dos fornecedores ou foram criados custos de mudanças e quando a integração para a frente é efetivamente ameaçada pelo grupo de fornecedores (PORTER, 1989). Além disso, fornecedores igualmente são considerados poderosos quando não é imperativo para o fornecedor competir na venda com produtos substitutos, a indústria não é um cliente relevante para o fornecedor e a oferta dos fornecedores é um insumo fundamental para o comprador.

- Poder de barganha dos compradores: Quando se trata dos compradores, pode-se dizer que estes igualmente concorrem com a indústria, uma vez que compelem a queda de preços ao negociar para adquirir uma qualidade mais elevada ou uma maior quantidade de serviços. Nesse contexto, os compradores logram com que os concorrentes fiquem uns contra os outros, efetuando isso a expensas da lucratividade da indústria (PORTER, 1989). Segundo Porter (1989), um conjunto de compradores é apreciado como poderoso quando está concentrado, compra quantidades elevadas comparadas às vendas do vendedor e/ou possui a totalidade das informações; quando os produtos que compra são uma parcela considerável dos próprios custos que possui ou compras que efetua, são estandardizados ou não distinguidos e/ou não são

ponderosos para a qualidade dos produtos/serviços do comprador; quando o comprador possui custos de mudança baixos, obtém pequenos lucros e/ou comprometem a integração para trás (PORTER, 1989).

Considerando o exposto, sabe-se que esta teoria de Porter tem como foco as indústrias, no entanto, também pode-se relacioná-la a outros segmentos de organizações, como o deste estudo, um Free Shop, que é apresentado logo após os procedimentos metodológicos.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa realizada foi descritiva, a qual, segundo Gil (2010) possui como meta a descrição dos atributos de certa população. A abordagem utilizada foi a qualitativa e o método empregado foi o de estudo de caso em que a empresa em questão é o Fronteira Free Shop.

No que tange a técnica de coleta de dados, no presente trabalho foram utilizadas as técnicas de pesquisa bibliográfica e de contatos diretos, isto é, uma pesquisa de campo realizado no Fronteira Free Shop.

Quanto à pesquisa bibliográfica, esta foi realizada através da recapitulação do referencial teórico, sendo abordadas as pesquisas mais relevantes da área. No que diz respeito à pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas estruturadas com os proprietários/ diretores, que correspondem duas pessoas, bem como dois gerentes da empresa, totalizando quatro pessoas entrevistadas. Também foi realizada observação direta no ambiente organizacional no período de novembro e dezembro de 2014.

Assim, salienta-se que as entrevistas foram realizadas com o intuito de viabilizar o conhecimento acerca da empresa, seu funcionamento e sua situação atual, visto que a partir delas e da observação direta foi possível efetuar a Análise SWOT da empresa e a Análise das Cinco Forças de Porter. Ainda, cabe mencionar que foi utilizado como modelo de entrevista, o trabalho de Pereira e Zart (2012). Além de serem as questões do modelo referido, adaptadas, foram elaboradas novas perguntas pertinentes a presente pesquisa.

A técnica de análise de dados empregada nesta pesquisa foi a de Análise de Conteúdo Interpretativa, a qual possibilitou a análise das entrevistas. Conforme Bardin (2011), a análise de conteúdo possui diversas etapas. Após a realização das entrevistas, efetuou-se a transcrição integral das mesmas. Na pré-análise, foi executada uma leitura “flutuante” das entrevistas, sendo que, posteriormente, foram estabelecidas e efetivadas as regras de recorte, categorização e codificação dos trechos mais relevantes das mesmas. Ditas técnicas foram testadas através de uma releitura dos trechos, na etapa de exploração do material. Logo, na fase de tratamento dos achados da pesquisa, foi realizada uma síntese e seleção dos resultados, os quais passaram por um processo de inferência e interpretação.

A seguir é apresentada a organização em estudo, seguido de suas ações de marketing e posteriormente os resultados da pesquisa.

### **4. A EMPRESA: FRONTEIRA FREE SHOP**

O Fronteira Free Shop é uma empresa privada que atua em Rivera, Uruguai, cidade gêmea com Santana do Livramento, Rio Grande do Sul, Brasil. O idioma do Uruguai é o

espanhol e, por esse motivo, em alguns momentos no tópico deste trabalho apresenta-se a tradução para o português.

De acordo com a classificação das empresas do Uruguai, a Fronteira Free Shop atua no setor terciário, pois sua atividade fim é o comércio e configura como uma empresa familiar. Quanto ao 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.

A empresa estudada neste trabalho elaborou, em oportunidades anteriores, a sua missão e a sua visão. Constatou-se que estas foram criadas duas vezes. Apesar disto, estes elementos jamais foram enfatizados pela empresa, pois não foram encontrados os documentos em que constavam as missões e visões instituídas nos dois casos. Com isso, pode-se dizer que a empresa carece da base necessária para a realização e real implementação de um planejamento estratégico.

Quanto à oferta do Fronteira Free Shop, este proporciona uma variedade muito ampla de produtos. Entretanto, estes podem ser divididos por categorias: eletrônicos; eletrodomésticos pequenos e grandes; perfumaria; bebidas; bazar; brinquedos; vestimenta feminina, masculina e infantil; *fitness*, o qual compreende aparelhos para fazer exercícios, ginástica e musculação; e *camping*.

No que tange o público que a empresa visa atingir, este é composto, em sua maioria, por turistas, ou seja, estrangeiros 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. De acordo com a Gerente Comercial da empresa: “do Rio Grande do Sul os principais clientes são dos municípios de Bagé, Santa Maria, Dom Pedrito, Rosário do Sul, Caxias do Sul e Uruguaiana” (GERENTE COMERCIAL DO FRONTEIRA FREE SHOP, 2014, tradução nossa).

#### 4.1 AÇÕES DE MARKETING DA EMPRESA

A empresa Fronteira Free Shop atua no setor comercial da cidade de Rivera há quase 20 anos e, como foi mencionado caracteriza-se por ser uma empresa familiar. Desde o seu surgimento até o presente a empresa não conseguiu implementar o planejamento estratégico em suas práticas, o que tem feito com que a gestão do Fronteira Free Shop não possua foco.

No que tange o Mix de Marketing ou os 4 P's, compostos pelo produto, preço, praça, e promoção, a empresa desenvolve os quatro elementos do mix, contudo, alguns com maior intensidade do 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. Ademais, a empresa oferece garantia dos produtos que vende, serviços de conserto e devoluções.

Quanto ao elemento preço, a empresa possui preços que obedecem os preços de lista, como todos os free shops, e tem produtos que conseguem administrar melhor a margem que

ganha nas vendas. Além disso, por ser uma empresa familiar, a empresa possui uma estrutura mais flexível, o que permite que sejam negociados preços com os clientes, principalmente os revendedores, e que sejam estabelecidos descontos em momentos convenientes. Por atuar na modalidade de free shop, a empresa não possui a alternativa de oferecer financiamento nem brindar outros prazos de pagamento se não aqueles permitidos por lei.

No que se refere à praça, ou seja, à disponibilização de produtos, o Fronteira Free Shop trabalha com um grande estoque de mercadorias. A empresa oferece também aos seus clientes um serviço de carregamento das compras, o qual parte da loja até os carros ou demais transportes. Percebe-se que 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 saúde financeira da empresa.

Já no quesito promoção, a empresa aposta em transmitir a sua publicidade na emissora de rádio local de Santana do Livramento, Band FM – 96.1, bem como, de forma esporádica, no jornal local da mesma cidade, denominado A Plateia. O Fronteira Free Shop possui um *site* próprio, o qual não é 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 empregada mais frequentemente, todavia, sem uma constância, já que tampouco é de incumbência específica de ninguém na empresa. Desse modo, evidencia-se que a empresa investe em publicidade na rádio e no jornal há um período de tempo considerável, contudo, não possui um controle das mesmas, não tendo conhecimento acerca do público que utiliza esses meios e, portanto não sabendo se esse investimento resulta em algum retorno para a empresa.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa, a qual foi efetuada através da realização de entrevistas junto aos proprietários/diretores, assim como aos gerentes da empresa. Foi realizada a Análise SWOT e das Cinco Forças de Porter, cujos resultados são apresentados a seguir.

### 5.1 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT compreende a apreciação de uma organização ponderando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da mesma. A análise SWOT do Fronteira Free Shop foi realizada em conjunto com os proprietários e Diretores da empresa, assim como com os Gerentes. A Matriz SWOT com as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa está demonstrada no quadro abaixo.

Quadro 1 - Matriz SWOT do Fronteira Free Shop

	<b>FAVORÁVEL</b>	<b>DESFAVORÁVEL</b>
<b>FA TO</b>	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampla variedade de produtos;</li> <li>- Preços acessíveis a todos os públicos;</li> <li>- Flexibilidade de preços (negociação com clientes);</li> <li>- Excelente localização;</li> <li>- Tamanho de lojas favorável;</li> <li>- Capital disponível considerável;</li> <li>- Trajetória da empresa na cidade;</li> <li>- Empresa reconhecida localmente;</li> <li>- Empresa familiar;</li> <li>- Estrutura flexível;</li> <li>- Infraestrutura física e aparência da nova loja;</li> <li>- Estabelecimento da nova loja;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de planejamento estratégico;</li> <li>- Falta de foco nas práticas empresariais;</li> <li>- Falta de formalização e padronização de processos;</li> <li>- Desmotivação de funcionários;</li> <li>- Atendimento ao cliente debilitado;</li> <li>- Estabelecimento da loja da Avenida Sarandí alugado;</li> <li>- Infraestrutura física e aparência da loja da Avenida Sarandí;</li> <li>- Falta de foco em produtos importantes;</li> <li>- Falta de gerenciamento de compras;</li> <li>- Compras não têm sido realizadas através de importação;</li> <li>- Ampla variedade de marcas, dificulta negociação de preço;</li> <li>- Ausência de liquidez sobranete;</li> <li>- Falta de investimento em publicidade;</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>FATORES EXTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renovação do contrato de aluguel do estabelecimento da Avenida Sarandí;</li> <li>- Relação produtiva com clientes revendedores;</li> <li>- Capacidade de negociação com fornecedores;</li> <li>- Demanda por aparelhos <i>fitness</i>;</li> <li>- Comprar mercadorias através de importação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taxa de câmbio desfavorável;</li> <li>- Concentração de vendas nos finais de semana;</li> <li>- Sazonalidade;</li> <li>- Ampla quantidade de free shops;</li> <li>- Concorrência acirrada e muitas vezes desleal;</li> <li>- “Guerra” de preços;</li> <li>- Abertura de novos free shops no Brasil;</li> <li>- Instabilidade econômica no Brasil;</li> <li>- Endividamento dos brasileiros;</li> <li>- Diminuição da quantidade de turistas que visitam a cidade;</li> <li>- Dependência na vinda dos brasileiros à cidade.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa.

O Fronteira Free Shop constitui uma empresa tradicional que atua no setor comercial há quase 20 anos, o que a torna conhecida pela população local pela sua honestidade nos negócios. Este ponto pode ser muito proveitoso para a empresa, visto que possibilita que sejam constituídas relações saudáveis com fornecedores e clientes, e que resultem em benefícios para todas as partes. Ademais, vislumbra-se como forças da empresa a oferta de uma extensa variedade de produtos e marcas a preços competitivos, elementos priorizados pelos turistas.

Além disso, destaca-se que ser uma empresa familiar pode ser uma força também, pois, o fato de estarem os membros da família trabalhando permite que exista uma flexibilidade de preços, podendo-se negociar no momento da venda com os clientes e igualmente definir descontos em momentos considerados pertinentes. Assim, entende-se que esta empresa não apresenta rigidez em sua estrutura, a diferença das empresas que não se caracterizam como familiares.

Outro aspecto interno favorável da empresa é a abertura da nova loja. A nova loja, localizada na rua paralela à principal da cidade, brinda ao cliente um ambiente agradável com uma estrutura física única, com estacionamento próprio e banheiro para os clientes, sendo o estabelecimento propriedade da empresa. Tal situação não ocorre com a loja da Avenida Sarandí (principal da cidade), cuja estrutura encontra-se deteriorada fisicamente, necessitando uma reforma significativa.

Como fraquezas da empresa, ressalta-se a ausência de planejamento estratégico, de foco nas práticas organizacionais e de formalização e padronização dos processos como as principais. Desse modo, acredita-se que implica um risco considerável para uma empresa não ter um rumo definido, especialmente porque faltará um enfoque para as ações implementadas na empresa. Quanto à ausência de formalização e padronização dos processos, esta configura uma fraqueza de extrema relevância, tendo em vista que cada funcionário desempenha a sua função de acordo com o que acredita ser o certo, pois não há nenhum manual que seja realmente utilizado para sustentar a execução de tarefas. Com isso, não pode ser esperado um resultado específico se não há uma prática padrão, em outras palavras, a decisão de cada colaborador, por ser pessoal, muitas vezes, pode gerar resultados distintos.

Igualmente como fator interno desfavorável, pode-se mencionar a desmotivação dos funcionários, a qual acarreta outros problemas, como a ineficiência. Nesse contexto, é importante citar a falha que o Fronteira Free Shop está tendo em relação à atenção ao cliente, a qual está relacionada com a anterior e precisa de uma melhoria urgente.

Ademais, a empresa está trabalhando atualmente com margens menores do que anteriormente, o que está resultando na ausência de liquidez sobrança. Como fatores negativos e internos causadores disto destacam-se a falta de gerenciamento das compras, o não conhecimento acerca dos produtos que são mais relevantes para a empresa, a dificuldade em focar neles pela ampla diversidade de produtos e marcas, mas principalmente por não estar adquirindo as mercadorias através da importação. As compras por importação possibilitam que a empresa trabalhe com margens de lucratividade, como mínimo, cinco vezes maior, contudo, exige que a empresa possua disponibilidade de capital, pois o pagamento é à vista e, na maioria das vezes, deve ocorrer antes de receber a mercadoria, o que representa uma dificuldade para a empresa no contexto atual.

Como oportunidade foi mencionada na entrevista a renovação do contrato de aluguel da loja da Avenida Sarandí, a qual foi um acontecimento importante para a empresa devido à incerteza e preocupação que pairava nesse aspecto por parte dos Diretores e Gerentes.

Não só isso, como também a existência de uma relação proveitosa com os clientes, principalmente com aqueles que são revendedores, e com os fornecedores. Há uma capacidade de negociar preços com fornecedores e de fazer o mesmo com os clientes revendedores, que são considerados pela empresa como uma fonte de informação também.

Outra oportunidade é poder comprar diretamente por importação as mercadorias e haver uma demanda por um produto que a empresa já começou a oferecer, aparelhos de *fitness*.

A ameaça mais relevante para a empresa corresponde à taxa de câmbio desfavorável, pois esta, ao encarecer as compras, inibe a visita de turistas à cidade. Igualmente podem ser citadas a instabilidade econômica vivenciada pelo Brasil e o endividamento dos brasileiros, que compreendem o público-alvo do free shop.

Quanto à sazonalidade, esta pode prejudicar as vendas da empresa em determinada época do ano, principalmente no verão. A empresa tem conseguido equilibrar as vendas nessas épocas por meio da ampla oferta de produtos como o ar condicionado e ventiladores. No que tange a concentração das vendas nos finais de semana, esta é uma ameaça ao gerenciamento de pessoal da empresa, visto que a empresa tem adotado uma das seguintes opções: exceder no número de colaboradores durante a semana, ou ter menos do que o necessário nos finais de semana. Todavia, acredita-se que uma alternativa viável é a de contratar colaboradores extras apenas nos finais de semana, especificando no contrato todas as obrigações e especificidades para tal.

A ampla quantidade de free shops que se encontram em atividade na atualidade é consideravelmente maior do que antigamente, o que reflete no aumento da intensidade da concorrência. A “guerra” de preços foi indicada como sendo forte, o que tem causado a diminuição das margens e conseqüentemente do lucro do Fronteira Free Shop.

Todavia, um fato curioso comentado com frequência nas entrevistas foi o da concorrência desleal. Tem ocorrido nos últimos anos em Rivera a entrada e estabelecimento de um grande número de estrangeiros. A questão central que circunda este aspecto é a que estes empresários, aos olhos da sociedade em geral, causam uma concorrência desleal. Outro fato relatado nas entrevistas é a especulação de que eles não cumprem com as suas obrigações fiscais e tributárias, o que, entre outras coisas, resultou no fato de que estes pagam qualquer preço por um imóvel no centro comercial e acabam por inflacionar o mercado imobiliário da cidade. Além disso, esses empresários vendem suas mercadorias por preços muito baixos e em grande quantidade, obrigando os demais comerciantes a baixar seus preços. Contudo, os demais comerciantes, ao pagar todas as suas obrigações para com o governo, terminam não conseguindo sustentar essa condição financeira.

Outro elemento que representa uma possível grande ameaça é a abertura de free shops no Brasil. Este tópico é, ainda, incerto, pois a lei não foi aprovada definitivamente. As conseqüências da sua efetivação são desconhecidas, mas acredita-se que possa vir a prejudicar os free shops do Uruguai, já que inicialmente os brasileiros poderão comprar nos free shops do Brasil, podendo reduzir a quantidade de turistas que vem à Rivera.

Como últimas ameaças à empresa salientam-se a dependência dos free shops nos brasileiros e a diminuição efetiva do número de turistas que vem à cidade. Concebe-se que isto se deve, portanto, à taxa de câmbio desfavorável, à instabilidade econômica no Brasil e igualmente graças à intensa atuação da Receita Federal do Brasil em fiscalizar as compras dos turistas, que culmina muitas vezes na perda dos produtos adquiridos por parte dos mesmos.

Nesse sentido, evidencia-se que foram igualmente analisados os contextos econômico, político/legal, social e tecnológico nos quais a empresa está inserida. Abaixo são comentados cada um deles:

- Contexto econômico: Esta conjuntura é considerada desfavorável. No que se refere ao contexto econômico da empresa, esta não tem apresentado liquidez sobrando, visto que nos últimos meses tem trabalhado com margens muito pequenas para tornar seus preços competitivos no mercado. Quanto ao contexto econômico externo à organização, também é percebido como inconveniente, visto que a taxa de câmbio encontra-se alta, o Brasil passa por uma situação econômica desfavorável e o povo desse país está endividado e, logo, com poder de compra reduzido;

- Contexto político/legal: Este aspecto apresenta-se instável. A possibilidade de se aprovar a lei que permite a abertura de free shop no Brasil, e, ainda, que admite que os próprios brasileiros possam comprar nesses estabelecimentos alerta a empresa para mudanças significativas. Além dessa preocupação, o questionamento central feito pelos Diretores e Gerentes do Fronteira Free Shop diz respeito à atitude que o governo do Uruguai tomará se isso realmente acontecer. Todavia não há nenhuma indicação do governo uruguaio quanto a esse ponto e resta à empresa aguardar para tomar as devidas providências ao respeito. Ademais, foi comentado o fato de que o atual governo uruguaio tem aumentado os salários, tem equiparado classes, tem possibilitado uma distribuição de renda mais equitativa, o que interfere diretamente sobre a empresa, a qual deve atualmente desembolsar mais recursos para pagar os seus colaboradores. Igualmente foi mencionado como um aspecto negativo do contexto político/legal a existência de uma Associação de Free Shops de Rivera, a qual é deficiente, praticamente inexistente na prática, o que dificulta a realização negociações com o setor público;

- Contexto social: Neste quesito foi destacado que os brasileiros, que compreendem quase a totalidade dos clientes do free shop, apresentam como característica o racionalismo no que tange os preços dos produtos. Com isso, foi citado que, tendo essa particularidade, os brasileiros preferem permanecer em seu país se não forem mais competitivos os preços oferecidos fora dele;

- Contexto tecnológico: A empresa tem conseguido acompanhar os avanços da tecnologia, tendo em vista que tem utilizado diversos mecanismos tecnológicos no gerenciamento. Atualmente a empresa possui um sistema de redes de extrema relevância, o qual abarca, entre outras coisas controle de faturamento, de vendas, de estoque, etc., que está diretamente conectado com os órgãos cobradores de impostos e tributos. Contudo, a empresa não tem aproveitado a existência da tecnologia para aproximar-se dos seus clientes. A empresa possui um *site*, o qual encontra-se completamente desatualizado e sem uso, possui *facebook*, o qual tem sido empregado de forma mais proveitosa ultimamente, possui há pouquíssimo tempo um *whatsapp* para se comunicar com seus clientes revendedores, e não possui *twitter*.

## 5.2 ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

Conforme Porter (1989) o grau de concorrência existente em uma indústria resulta de cinco forças competitivas fundamentais, sendo que, além de estabelecerem de forma conjunta a magnitude da competição de um setor, acredita-se que concebem a rentabilidade do mesmo.

Nesse sentido, foi realizada uma análise acerca de cada força competitiva no setor em que atua o Fronteira Free Shop, sendo cada uma delas comentada de forma individual.

- Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes: A intensidade da rivalidade existente entre os free shops da cidade de Rivera é cada vez maior. A condição percebida na atualidade é muito distante daquela encontrada pela empresa em seu princípio. Desde seu surgimento até o início de sua atuação como free shop no ano de 2005, o Fronteira

Free Shop encontrava-se em um mercado cuja atuação era mais branda, pois era composto por um número menor de empresas e todas eram de cunho muito tradicional, já que eram principalmente empresas familiares. A nova regulamentação do ano de 2003, que permitia a abertura de free shops e, ainda, a ampla capacidade de atrair turistas por parte da cidade, fizeram com que grandes investidores passassem a alocar seus recursos em Rivera. O novo cenário comercial integra a concentração de uma extensa quantidade de empresas, muitas delas de grande porte e multinacionais. Salienta-se que devido ao fato de que as empresas que trabalham na modalidade de free shops podem vender somente para turistas, ou seja, estrangeiros, e que a falta deles resultaria na falência dessas empresas, a luta pela conquista de clientes é enorme. Desse modo, cada empresa, principalmente as grandes que possuem uma estrutura mais desenvolvida e maior disponibilidade de recursos, investe de forma pesada na atração de clientes. Ademais, os produtos oferecidos pelos free shops não apresentam distinções e os custos de mudança por parte dos clientes são inexistentes, fatores que incrementam a rivalidade. No que diz respeito à identidade de marca, pode ser percebido que esta existe, embora em pequeno grau. Acredita-se que os turistas que possuem maior poder de compra possuem maior identidade de marca com os grandes free shops, pois estes lhes brindam além de produtos importados, um ambiente agradável e propício para dedicar-se às compras. No que tange os clientes com poder de compra mais reduzido, estes apresentam menor fidelidade às empresas, visto que são muito influenciados pelo preço, buscando sempre o free shop mais barato, independente de qual seja. Apesar disto, concebe-se que o Fronteira Free Shop possui uma parcela de clientes que possui uma maior identidade e lealdade com a empresa, os quais correspondem os revendedores. Mesmo sendo esta categoria de clientes sensível ao preço, a empresa sustenta uma relação de benefícios mútuos com eles. Segundo os Diretores e Gerentes, quando seus clientes revendedores encontram um produto que é mais barato em outro estabelecimento, estes vão ao Fronteira Free Shop e conversam com os gestores, os quais cobrem a oferta sempre que possível. Acredita-se que essa flexibilização presente na empresa é o motivo pelo qual o Fronteira Free Shop possui clientes fiéis. Considerando o exposto, percebe-se que a intensidade da rivalidade entre os concorrentes de free shop existentes é alta.

- Ameaça de novos entrantes: A entrada de novos concorrentes tem sido constante nos últimos anos, sempre estão se estabelecendo novos free shops em Rivera. Percebe-se que não há dificuldade de acesso às mercadorias necessárias e a exigência de capital para a abertura de um free shop é considerada baixa se comparada com outros setores e tipos de negócios. No que tange à curva de aprendizagem, sustenta-se que os conhecimentos necessários para abrir um free shop são moderados, além de noções de gestão em geral, o negócio exige dos empresários especialmente conhecimentos legais. Além disso, acredita-se que não há retaliação por parte dos free shops já existentes com os novos entrantes. Assim, todos os aspectos mencionados corroboram com a inserção de novos entrantes no mercado. Todavia, a existência de uma quantidade vasta de free shops, o fato da taxa de câmbio atual ser desfavorável, de o Brasil estar instável economicamente e que os turistas têm vindo menos à cidade de Rivera inibe a entrada de novos free shops, tendo em vista que faz com que a atratividade do negócio seja menor. Ainda, outro fator deve ser relevado, a possível abertura de free shops no Brasil potencializa a entrada de novos free shops no mercado, que mesmo estando em outro país, dependendo da regulamentação poderá interferir diretamente na atuação de free shops do Uruguai. Com isso, concebe-se que a ameaça de novos entrantes é alta.

- Ameaça de substitutos: O Fronteira Free Shop é uma empresa comercial, ou seja, incumbe-se pela venda de produtos fabricados pelas indústrias, por esse motivo a análise das cinco forças de Porter será feita em comparação com os substitutos vendidos pelos demais free shops. Os produtos vendidos pelo Fronteira Free Shop são os mesmos oferecidos pelos demais free shops, sendo que inclusive os preços disponíveis em todas as empresas são similares.

Além disso, destaca-se que os custos de mudança dos turistas são insignificantes,

podendo estes escolher qualquer free shop sem prejuízo algum. Por esse motivo acredita-se que a ameaça de substitutos é alta.

- Poder de barganha dos fornecedores: O relacionamento com os fornecedores é, de forma geral, muito proveitoso e saudável. As relações são excelentes e em parte, isso ocorre graças aos anos de trabalho em conjunto com base na confiança. De acordo com os Diretores e Gerentes do Fronteira Free Shop, a boa relação que se cultivou com grande parte dos fornecedores culminou na conquista de diversos benefícios por parte da empresa. Entre alguns êxitos, a empresa tem logrado negociação de preços, descontos, prazos, e até brindes para presentear os seus colaboradores nas reuniões de motivação. Entretanto, sabe-se que em alguns casos os fornecedores possuem um grande poder sobre as negociações. Os fornecedores que se enquadram nesta categoria são os únicos provedores de determinados produtos, concentrando o mercado para si e impossibilitando a livre escolha dos seus clientes, no caso, do Fronteira Free Shop. O ponto crítico desta situação é que a maioria desses fornecedores que dominam um mercado oferecem mercadorias que o Fronteira Free Shop precisa obrigatoriamente oferecer em sua empresa para se manter competitiva. Ressalta-se que em determinados setores, como, por exemplo, o de eletrônica e bazar, a empresa compra volumes importantes de produtos. Já em outros, como o setor de bebidas, a empresa adquire uma quantidade média de mercadorias, visto que não tem conseguido se desenvolver e destacar o bastante nele para comprar mais produtos. Quanto ao setor de perfumaria, a empresa tem buscado crescer bastante, pois nunca foi o seu forte. Assim, como mencionado, as diferenças nas mercadorias, o alto custo e muitas vezes impossibilidade de mudar de provedor, e o fato da empresa não ser uma das principais compradoras dos produtos, em alguns casos importantes, torna moderado o poder de barganha dos fornecedores.

- Poder de barganha dos compradores: Os clientes do Fronteira Free Shop podem ser divididos em dois grupos diferenciados: clientes que compram para consumo próprio e clientes que compram para revenda. Os primeiros apresentam-se em grande número, não compram quantidades significativas para a empresa. Por outro lado, os clientes revendedores apresentam-se em menor quantidade, mas compram volumes mais significativos para a empresa. Apesar dessas diferenças, percebe-se que os custos de mudança para os clientes são baixos, visto que as mercadorias adquiridas podem ser, em sua maioria, encontradas nos demais free shops a preços semelhantes. Dessa forma, acredita-se que os clientes que compram para consumo próprio possuem baixo poder de barganha e que aqueles que compram para revender possuem um poder de barganha de médio a alto, dependendo do cliente. Com isso, pode-se considerar que o poder de barganha dos compradores é moderado.

### 5.3 ESTRATÉGIAS PROPOSTAS

Para a formulação de estratégias, primeiramente foram relacionadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da Matriz SWOT, logo foram consideradas a análise das Cinco Forças de Porter.

#### Quadro 2 – Estratégias derivadas da Análise SWOT

<p style="text-align: center;"><b>FATORES INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FATORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>Forças (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampla variedade de produtos;</li> <li>- Preços acessíveis a todos os públicos;</li> <li>- Flexibilidade de preços (negociação com clientes);</li> <li>- Excelente localização;</li> <li>- Tamanho de lojas favorável;</li> <li>- Capital disponível considerável;</li> <li>- Trajetória da empresa na cidade;</li> <li>- Empresa reconhecida localmente;</li> <li>- Empresa familiar;</li> <li>- Estrutura flexível;</li> <li>- Infraestrutura física e aparência da nova loja;</li> <li>- Estabelecimento da nova loja próprio;</li> </ul>	<p><b>Fraquezas (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de planejamento estratégico;</li> <li>- Falta de foco nas práticas empresariais;</li> <li>- Falta de formalização e padronização de processos;</li> <li>- Desmotivação de funcionários;</li> <li>- Atendimento ao cliente debilitado;</li> <li>- Estabelecimento da loja da Avenida Sarandí alugado;</li> <li>- Infraestrutura física e aparência da loja da Avenida Sarandí;</li> <li>- Falta de foco em produtos importantes;</li> <li>- Falta de gerenciamento de compras;</li> <li>- Compras não têm sido realizadas através de importação;</li> <li>- Ampla variedade de marcas, dificulta negociação de preço;</li> <li>- Ausência de liquidez sobranete;</li> <li>- Falta de investimento em publicidade;</li> </ul>
<p><b>Oportunidades (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renovação do contrato de aluguel do estabelecimento da Avenida Sarandí;</li> <li>- Relação produtiva com clientes revendedores;</li> <li>- Capacidade de negociação com fornecedores;</li> <li>- Demanda por aparelhos <i>fitness</i>;</li> <li>- Comprar mercadorias através de importação;</li> </ul>	<p><b>Estratégias SO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> <li>• Utilizar a tradição de variedade de produtos e preços acessíveis para atrair clientes para a nova loja.</li> </ul>	<p><b>Estratégias WO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aproveitar a renovação do contrato de aluguel da loja da Avenida Sarandí e iniciar uma reforma para melhorar as condições físicas do local;</li> <li>• Começar a comprar por importação e ao mesmo tempo implementar o gerenciamento de compras;</li> </ul>

Ameaças (T)	Estratégias ST	Estratégias WT
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taxa de câmbio desfavorável;</li> <li>- Concentração de vendas nos finais de semana;</li> <li>- Sazonalidade;</li> <li>- Ampla quantidade de free shops;</li> <li>- Concorrência acirrada e muitas vezes desleal;</li> <li>- “Guerra” de preços;</li> <li>- Abertura de novos free shops no Brasil;</li> <li>- Instabilidade econômica no Brasil;</li> <li>- Endividamento dos brasileiros;</li> <li>- Diminuição da quantidade de turistas que visitam a cidade;</li> <li>- Dependência na vinda dos brasileiros à cidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> <li>• Aproveitar a flexibilidade de preços para ser competitivo na “guerra” de preços entre os free shops;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar o planejamento estratégico e formalizar processos para permanecer no mercado diante da condição desfavorável do câmbio e da economia brasileira;</li> <li>• Desenvolver mecanismos de motivação para conquistar os brasileiros que tem visitado a cidade, os quais tem vindo em menor número;</li> <li>• Começar a ver a população de Santana do Livramento como público-alvo para não depender somente de turistas de cidades mais distantes;</li> <li>• Investir em publicidade para atrair mais clientes.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa.

Além das estratégias propostas no quadro 2, podem ser definidas as seguintes estratégias a partir da Análise das Cinco Forças de Porter:

- Publicitar mais a nova loja, visto que provavelmente as vendas do local ainda não tenham despontado pelo fato da nova loja ainda não ser conhecida pelos turistas;
- Posicionar a empresa dentro do mercado e desenvolver e investir na publicidade da marca Fronteira Free Shop;
- Elaborar uma carteira de clientes com dados relevantes para manter um relacionamento mais próximo e gerar a fidelização, a partir de concepções de marketing de relacionamento;
- Buscar ativar o funcionamento da Associação de Free Shops de Rivera para poder atuar de forma conjunto na busca da consagração de conquistas do setor, principalmente se for confirmada a lei brasileira que permite a abertura de free shops no Brasil e for necessário negociar novas medidas com o governo uruguaio.

Ainda, acredita-se que a empresa deve continuar cultivando relações saudáveis, de confiança e benefícios mútuos; enfocando clientes revendedores e aqueles que compram para consumo próprio, diversificando a sua carteira de clientes.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desenvolver e manter a competitividade no atual mercado, dotado de inúmeros desafios, compreende uma tarefa árdua. Na região da fronteira Brasil-Uruguai, este é o cenário que os free shops vem acompanhando, devido ao crescimento do número de concorrentes e a variabilidade do turismo de compras. Por isto ressalta-se a necessidade de conhecer o seu ambiente, e buscar ferramentas e estratégias para adaptar-se a ele.

Nesse sentido, o objetivo geral deste trabalho compreendia verificar as atuais ações de marketing do Fronteira Free Shop; analisar o ambiente em que a empresa está inserida; e propor estratégias de marketing para a atração e fidelização de clientes.

Como resultados destaca-se no que se refere ao Mix de Marketing, que a empresa atua tanto no quesito preço, como produto, praça e promoção, contudo, apresenta algumas falhas, principalmente quanto ao controle de estoques e quanto à efetivação de publicidade que resulte proveitosa para a empresa.

Salienta-se que a Análise SWOT e a Análise das Cinco Forças de Porter possibilitaram o conhecimento mais aprofundado da realidade da empresa, bem como o que é necessário para que esta seja bem-sucedida. A partir destas foram elaboradas algumas propostas de estratégias para a empresa, que visam, em especial, contornar a mudança de cenário econômico que torna o câmbio desfavorável à empresa.

Desse modo, destaca-se que são indicadas algumas sugestões para a empresa. A primeira é que a empresa deveria implementar o planejamento estratégico, pois este auxiliará a definir os principais objetivos da empresa, proporcionando foco às práticas da mesma. Ademais, acredita-se que o Fronteira Free Shop deveria definir e formalizar seus processos, uma vez que isto poderá propiciar maior padronização e eficiência à empresa. Além disso, considera-se que a empresa deveria investir mais na melhoria da qualidade da atenção ao cliente, na promoção da empresa e, da mesma forma, na realização das compras através de importação, pois todos estes elementos poderão gerar resultados mais vantajosos para a organização.

Nesse sentido, concebe-se que as principais contribuições deste estudo correspondem à investigação do atual contexto no qual o Fronteira Free Shop está inserido. Com base nisso, foi possível auxiliar a empresa a perceber as suas restrições e deficiências, assim como as suas forças, resultando na proposição de estratégias que, se cumpridas podem vir a viabilizar um incremento significativo na atuação do Fronteira Free Shop.

Como limitações considera-se que a pesquisa foi realizada somente pela visão dos proprietários da empresa e das observações realizadas. Seria interessante complementar com a percepção dos seus clientes ou dos turistas que realizam compras nesta e em outros free shops. Como estudos futuros, sugere-se realizar uma pesquisa survey com os turistas de Rivera no intuito de identificar o perfil dos clientes de free shops.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BICHO, Leandro; BAPTISTA, Susana. **Modelo de Porter e Análise SWOT**. Estratégias de negócio. Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Departamento de Engenharia Civil. Dezembro de 2006. Disponível em:

<[http://www.ecnsoft.net/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/FATEC-SBC\\_ADME\\_Forcas\\_Competitivas\\_de\\_Porter.pdf](http://www.ecnsoft.net/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/FATEC-SBC_ADME_Forcas_Competitivas_de_Porter.pdf)>. Acesso em: 08 de ago. 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.

EL OBSERVADOR. **Los free shops crecen en la frontera y suman jugadores.** Publicação: jan./2013. Disponível em: <<http://www.elobservador.com.uy/noticia/241498/los-free-shops-crecen-en-la-frontera-y-suman-jugadores/>>. Acesso em: 23 de out. de 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HOOLEY, G.; PIERCY, N.F.; NICOULAUD, B. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

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.

LIMA, Carlos Adriano de. **As Cinco Forças de Porter** (Resumo). Fundação Universidade do Tocantins – UNITINS. Administração de Empresas. Maio/ 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/as-cinco-forcas-de-porter/726/>>. Acesso em: 20 de out. de 2014.

MARTINI, Carla Conte. **O processo de adaptação de uma empresa angolana à 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.

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](http://www.paula.com.uy/nota_detalle.php?plink=la-frontera-del-consumo)>. Acesso em: 07 de dez. de 2014.

PEREIRA, Fabiele Rodriguez; ZART, Mariana Costa. **Estudo de mercado para abertura de um novo segmento com foco no público universitário em uma agência de turismo do RS.** Relatório de Estágio, Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA, 2012.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva.** 11ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

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.