

ANÁLISE BIOGRÁFICA DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: O CASO BRASIL FREE SHOP

 Jovani dos Santos da Silva¹  Gabriela Cappellari²  Jeferson Luís Lopes Goularte³  Mygre Lopes da Silva⁴

¹Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA. Santana do Livramento, Rio Grande do Sul – Brasil. jovani.dossantos@outlook.com

²Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA. Santana do Livramento, Rio Grande do Sul – Brasil. gabrielacappellari@unipampa.edu.br

³Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA. Santana do Livramento, Rio Grande do Sul – Brasil. jefersongoularte@unipampa.edu.br

⁴Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA. Santana do Livramento, Rio Grande do Sul – Brasil. mygresilva@unipampa.edu.br

Resumo

Objetivo do estudo: O presente estudo objetiva analisar o processo de adaptação estratégica ocorrido no Brasil Free Shop, localizado na cidade de Rivera, Uruguai, na fronteira com a cidade de Santana do Livramento, Rio Grande do Sul, entre os anos de 2010 a 2018.

Metodologia: A análise foi realizada a partir da identificação dos períodos estratégicos e eventos críticos, relacionando-os com o modelo de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985) e com as escolas do pensamento estratégico de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). O percurso metodológico utilizado baseou-se em uma abordagem qualitativa e descritiva. Os dados foram coletados mediante entrevistas semiestruturadas com gestores da organização. A técnica utilizada para análise e interpretação dos dados foi a análise longitudinal contextualista, conforme fundamentos da direct research e das escolas do pensamento estratégico.

Principais resultados: Os resultados revelaram três períodos de adaptação estratégica – de 2010 a 2013, marcado pela origem do negócio; de 2014 a 2017, definido pela expansão organizacional; e a partir de 2018, caracterizado pela recessão. Em todas as fases, a empresa realizou a gestão estratégica considerando a influência de elementos externos, especialmente a flutuação da taxa de câmbio. Dessa forma, as estratégias adotadas pela organização baseiam-se principalmente nas escolas do design, empreendedora e ambiental.

Contribuições teóricas/metodológicas: Este estudo evidencia a validade do modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (1985), que prevê o voluntarismo e o determinismo ambiental como dimensões independentes.

Palavras-chave: Estratégia. Adaptação estratégica. Free shop. Região de fronteira.

BIOGRAPHIC ANALYSIS OF THE STRATEGIC ADAPTATION PROCESS: THE CASE OF BRASIL FREE SHOP

Abstract

Objective of the study: This study aims to analyze the strategic adaptation process that took place in Brasil Free Shop, located in the city of Rivera, Uruguay, on the border with the city of Santana do Livramento, Rio Grande do Sul, between the years 2010 to 2018.

Methodology: The analysis was carried out based on the identification of strategic periods and critical events, relating them to the strategic adaptation model of Hrebiniak and Joyce (1985) and to the schools of strategic thinking by Mintzberg, Ahlstrand and Lampel (2000). The methodological approach used was based on a qualitative and descriptive approach. Data were collected through semi-structured interviews with managers of the organization. The technique used for analysis and interpretation of the data was contextualist longitudinal analysis, according to the foundations of direct research and schools of strategic thought.

Main results: The results revealed three periods of strategic adaptation - from 2010 to 2013, marked by the origin of the business; from 2014 to 2017, defined by the organizational expansion; and

from 2018, characterized by the recession. In all phases, the company carried out strategic management considering the influence of external elements, especially the fluctuation of the exchange rate. Thus, the strategies adopted by the organization are mainly based on schools of design, entrepreneurial and environmental.

Theoretical / methodological contributions: This study highlights the validity of the model proposed by Hrebiniak and Joyce (1985), which foresees voluntarism and environmental determinism as independent dimensions.

Keywords: Strategy. Strategic adaptation. Free shop. Frontier region.

ANÁLISIS BIOGRÁFICO DEL PROCESO DE ADAPTACIÓN ESTRATÉGICA: EL CASO DE BRASIL FREE SHOP

Resumen

Objetivo del estudio: Este estudio tiene como objetivo analizar el proceso de adaptación estratégica que tuvo lugar en Brasil Free Shop, ubicado en la ciudad de Rivera, Uruguay, en el límite con la ciudad de Santana do Livramento, Rio Grande do Sul, entre 2010 y 2018.

Metodología: El análisis se realizó a partir de la identificación de períodos estratégicos y eventos críticos, relacionándolos con el modelo de adaptación estratégica de Hrebiniak y Joyce (1985) y con las escuelas de pensamiento estratégico de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2000). El enfoque metodológico utilizado se basó en un enfoque cualitativo y descriptivo. Los datos fueron recolectados a través de entrevistas semiestruturadas con gerentes de la organización. La técnica utilizada para el análisis e interpretación de los datos fue el análisis longitudinal contextualista, de acuerdo con los fundamentos de la investigación directa y las escuelas de pensamiento estratégico.

Principales resultados: Los resultados revelaron tres períodos de adaptación estratégica - de 2010 a 2013, marcados por el origen del negocio; de 2014 a 2017, definido por la expansión organizacional; y desde 2018, caracterizado por la recesión. En todas las fases, la empresa realizó una gestión estratégica considerando la influencia de elementos externos, especialmente la fluctuación del tipo de cambio. Así, las estrategias adoptadas por la organización se basan principalmente en escuelas de diseño, emprendedoras y ambientales.

Aportes teórico-metodológicos: Este estudio muestra la validez del modelo propuesto por Hrebiniak y Joyce (1985), que prevé el voluntarismo y el determinismo ambiental como dimensiones independientes.

Palabras clave: Estrategia. Adaptación estratégica. Compra gratis. Región fronteriza.

Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Silva, J. dos S., Cappellari, G., Goularte, J. L. L., & Silva, M. L. (2020, July/Sept.). Análise biográfica do processo de adaptação estratégica: o caso Brasil Free Shop. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 19(3), 30-45. <https://doi.org/10.5585/riae.v19i3.16466>.

(ABNT – NBR 6023/2018)

DA SILVA, J. dos S.; CAPPELLARI, G.; GOULARTE, J. L. L.; DA SILVA, M. L. Análise biográfica do processo de adaptação estratégica: o caso Brasil Free Shop. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 19, n. 3, p. 30-45, July/Sept. 2020. <https://doi.org/10.5585/riae.v19i3.16466>.

Introdução

As mudanças no ambiente externo influenciam a forma como as organizações estabelecem as suas estratégias. A adaptação estratégica refere-se às respostas da empresa aos fatores organizacionais e gerenciais, diante de processos de transformação ou de interferência interna ou externa (Miles & Snow, 1978).

A mudança estratégica é um processo complexo, contínuo e dependente do ambiente em que a empresa está inserida, uma vez que a antecipação e a adequação são elementos essenciais do gerenciamento estratégico (Pettigrew, 1987). Desse modo, o ambiente pode impactar negativamente as organizações caso não haja adaptação e antecipação às mudanças (Sausen, 2003). Observa-se, portanto, a relevância da compreensão do contexto para o crescimento, desenvolvimento e êxito das organizações.

Estudos sobre o processo de adaptação estratégica organizacional têm sido empregados na análise das mudanças decorrentes do ambiente interno e externo. Destacam-se, assim, as pesquisas de Abatecola (2012), Aldrich e Pfeffer (1976), Cappellari, Walter e Sausen (2017), Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), Duncan (1972), Hrebiniak e Joyce (1985), Sacomano e Truzzi (2002), Sharfman e Dean (1991) e Whittington (1988).

Os fatores oriundos do determinismo ambiental que podem impactar a organização são diversos e exercem influência, inclusive, sobre a escolha estratégica das empresas (Sausen, 2003). Tendo isso em vista, entende-se que o gerenciamento de um *free shop*, por exemplo, é complexo e demanda atenção a vários aspectos que, pelas suas sucessões, podem se tornar incontroláveis.

A expressão “*free shop*” representa os locais onde são comercializados produtos de marcas importadas com isenção ou redução de impostos (Xavier et al., 2013). A região de fronteira, nesse sentido, pode ser compreendida a partir das inúmeras relações (econômicas, sociais, políticas, de trabalho, culturais e/ou pessoais) que existem entre atores de naturezas distintas, que formam um espaço transnacional (Fogel, 2008). Além disso, cabe mencionar que as fronteiras abrangem redes de relações e de influências sociais, culturais e políticas que transpassam os espaços locais para abranger contextos nacionais e internacionais mais amplos (Banducci, 2011).

Entende-se por faixa de fronteira os espaços situados a uma distância de até 150 quilômetros de largura das fronteiras terrestres (Brasil, 2020). A faixa de fronteira brasileira ocupa 27% do território nacional, está localizada em três regiões e em 11 estados e abrange 588 municípios, dos quais 122 fazem divisa com 32 cidades gêmeas (Brasil, 2020). Um desses municípios em faixa de fronteira é Santana do Livramento, localizado no Rio Grande do Sul.

Entre as cidades gêmeas do Brasil e do Uruguai, Santana do Livramento, no Brasil, e Rivera, no Uruguai, representam as quem têm a maior população, sinalizando o potencial para implantação de *free shops*, caso de Rivera, por exemplo, que abriga o *Brasil Free Shop*, objeto deste estudo. Além do aspecto populacional da região, chama atenção a visibilidade de Santana do Livramento, por ser a cidade

símbolo da integração brasileira com os demais países-membros do Mercado Comum do Sul (Mercosul), conforme estabelecido por meio da Lei n.º 12.095/2009 (Brasil, 2009).

Diante desse contexto, o objetivo desta pesquisa consiste em analisar o processo de adaptação estratégica ocorrido no *Brasil Free Shop*. Para isso, procedeu-se a uma pesquisa realizada a partir de um estudo de caso de abordagem qualitativa. Os resultados foram obtidos a partir da análise longitudinal contextualista, evidenciando três períodos estratégicos: concepção do negócio; crescimento e expansão; e recessão e incerteza. Em todas as fases, a organização mostrou-se vulnerável a elementos externos, principalmente à flutuação da taxa de câmbio. Assim, apesar de o estudo se basear na percepção dos entrevistados de uma empresa específica, fornece *insights* para a gestão estratégica de outras organizações.

A fim de apresentar a investigação, este artigo está dividido em mais quatro sessões além desta introdutória. Inicialmente, são apresentados os fundamentos teóricos. Após, é elencado o percurso metodológico utilizado na operacionalização na pesquisa, seguido da apresentação e discussão dos resultados. Por fim, são expostas as considerações finais, as limitações e as sugestões para estudos futuros.

Fundamentação teórica

Na fundamentação teórica, são desenvolvidos os temas relacionados às escolas de formação estratégica, à adaptação estratégica e ao modelo de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985), de forma que contribuam na discussão dos resultados.

Escolas de formação estratégica

O conceito de estratégia não é recente e tem origem na palavra grega “strategos”, que significa “comando” ou “ato de ser general”. A estratégia refere-se a regras de decisão que influenciam o comportamento da organização, permitindo que esta se adapte ao ambiente (Ansoff, 1965). Também pode ser compreendida como uma resposta da empresa às mudanças ocorridas no produto e no mercado (Miles & Snow, 1978).

Vale salientar que a postura estratégica organizacional auxilia na escolha e no ajuste das estratégias, uma vez a estrutura e os processos são elementos complementares. Nessa direção, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), na obra *Safári de estratégia*, dividem o pensamento estratégico em dez escolas, conforme consta no Quadro 1.

Quadro 1 – Escolas do pensamento estratégico e suas características

| Escolas | Características |
|-----------------------|--|
| Design | Configura-se a partir das considerações feitas sobre as circunstâncias externas e internas da organização, com a finalidade de encontrar as forças e fraquezas da organização e buscar ameaças e oportunidades em relação ao meio externo. Além disso, separa os indivíduos que pensam na estratégia dos que colocam a estratégia em prática. |
| Planejamento | Considera a estratégia como um processo formal. Caracteriza-se por ter etapas programadas e predefinidas com um processo controlado e consciente, estando a cargo de um executivo e sendo executada na prática pelos planejadores. |
| Posicionamento | Apresenta a estratégia como um processo analítico, destacando a relevância das próprias estratégias e não somente dos processos. Foca estratégias genéricas, em vez de criar perspectivas de estratégias integradas ou de formalização de planos. |
| Cognitiva | Apresenta como responsável pela estratégia, na maioria das vezes, um autodidata, que tem acesso a muita informação, mas pensamento limitado. Contudo, o estrategista utiliza o conhecimento que possui e as informações disponíveis para fazer a melhor escolha para a resolução de algum problema da organização. |
| Aprendizagem | Acredita que a estratégia emerge do coletivo, conforme o aprendizado, pois as pessoas têm muita informação e acabam contribuindo para a construção da estratégia. |
| Poder | Traz em seu conceito que a formação da estratégia ocorre por meio do poder e da política em negociar interesses específicos. Entende que política é capaz de causar mudanças, agindo nos indivíduos da organização, mas também distorções e desperdícios, devido aos jogos políticos. |
| Ambiental | Percebe o ambiente competitivo como o comando e o agente da formação da estratégia, vendo no líder o responsável por fazer com que a organização se adapte ao ambiente intensamente hostil. Nesse ambiente, em que as organizações utilizam os recursos até que se tornem escassos, a estratégia não é considerada a melhor escolha de ajuste. |
| Empreendedora | Define a estratégia como um processo visionário, cuja criação depende intrinsecamente de um único líder. Parte do pressuposto de que o cerne dessa estratégia é a visão, o que a torna menos coletiva e mais voltada para o líder como pessoa. |
| Cultural | Entende a formação da estratégia como um processo coletivo com interação social, que emerge da cultura que envolve os indivíduos em uma organização integrada, o que faz com que às vezes a mudança causada pela estratégia sofra certa resistência em sua implementação. |
| Configuração | Constitui-se como uma unificação ou mistura de todas as outras escolas, pois considera a estratégia um processo de transformação, que descreve a organização e o seu contexto. Acreditando que a criação da estratégia consiste na transformação, objetiva trazer estabilidade para o interior da organização. |

Fonte: Mintzberg et al. (2000).

As escolas do design, planejamento e posicionamento possuem natureza prescritiva, ou seja, defendem que a estratégia é algo a ser assimilado para ser posteriormente introduzido na organização, pois as peculiaridades estruturais e de cultura influenciam as decisões estratégicas. Já as escolas empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder e cultural consideram questões específicas na formulação de estratégias, com menos ênfase na prescrição do comportamento estratégico ideal. E a

escola configuração, por sua vez, agrega-se às demais escolas, concentrando os processos de constituição das estratégias (Mintzberg et al., 2000). Ressalta-se, ainda, que as organizações, de modo geral, utilizam distintas abordagens ao longo de sua existência no processo de decisão estratégica.

Adaptação estratégica

As organizações são articuladas com o ambiente, motivo pelo qual se entende que estão continuamente em mudança e que esse processo demanda maleabilidade e flexibilidade. Mintzberg (1978) e Pettigrew (1987) afirmam que a adaptação estratégica é influenciada por circunstâncias internas e externas. Nesse sentido, Miles e Snow (1978) explicam que a eficiência da adaptação organizacional decorre da percepção das condições ambientais e, conseqüentemente, das decisões deliberadas.

Na concepção de Mintzberg e Quinn (2001), o processo de adaptação estratégica pode ser entendido como um mecanismo de aprendizagem, em que a organização avalia sua relação com o ambiente de modo a encontrar o equilíbrio. Já Miles e Snow (2003) definem tal processo como as atitudes empresariais frente a mudanças ou ambigüidades. Essas atitudes se referem à variação de características organizacionais, como, por exemplo, o que favorece ou dificulta a capacidade de se adaptar, quais processos atendem às condições do ambiente e a capacidade estratégica.

A esse respeito, Rossetto e Rossetto (2005) asseveram que a adaptação organizacional compreende a habilidade de identificar, interpretar e estabelecer estratégias em concordância com as necessidades do ambiente, como forma de proporcionar vantagem competitiva. Para Hrebiniak e Joyce (1985), a adaptação é resultante de capacidades organizacionais ante as eventualidades ambientais, sendo um comportamento reativo ou proativo.

Nesse sentido, tal temática pode ser abordada sob duas perspectivas: determinismo ambiental (poder do ambiente) e capacidade de escolha estratégica (autonomia da organização). Na visão determinista, o ambiente é o condutor das alterações, a partir da seleção natural e da concepção institucional. Enquanto que, na teoria da seleção natural, as mudanças ambientais definem a sobrevivência e a efetividade organizacional (Miles, 1980), na teoria institucional, a continuidade decorre da capacidade de resposta a orientações partilhadas e relaciona-se com o sucesso de estratégias e com o desempenho interno (Machado-Da-Silva & Fonseca, 1993).

Já na concepção da escolha estratégica, também nominada como visão voluntarista, confere-se aos indivíduos o processo decisório que possibilita a mudança organizacional. Nessa visão, considera-se a teoria de seleção racional e da dependência de recursos. Ao passo que, na teoria de seleção racional, o administrador assume um papel de relevância, sendo o responsável pela adequação interna frente ao ambiente (Sausen, 2003), na teoria de dependência de recursos, a organização influencia o ambiente de modo a controlar os recursos disponíveis e a limitar sua dependência (Pfeffer & Salancik, 1978).

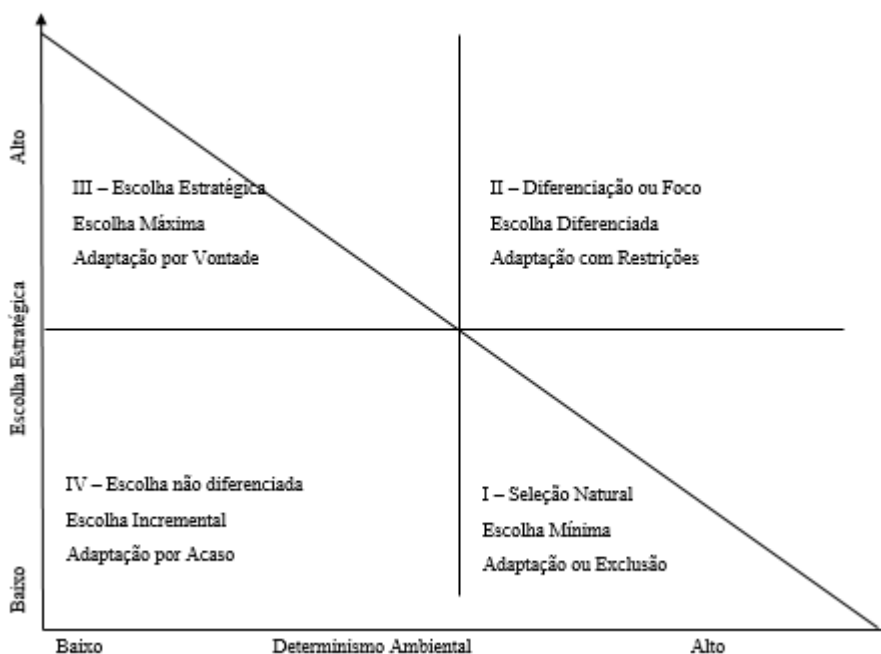
Diante do exposto, é possível afirmar que o processo de adaptação estratégica, a partir da percepção determinista, enfatiza o poder do mercado, deixando de lado o poder dos indivíduos como agentes de mudança. Já na linha de pensamento voluntarista o gestor é o responsável pelas ocorrências do ambiente.

O modelo de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985)

Hrebiniak e Joyce (1985) elaboraram um modelo que determina a adaptação estratégica a partir de dimensões independentes, evidenciando um processo dinâmico resultante da escolha ambiental em relação ao determinismo ambiental. Essa tipologia indica que as empresas analisam as condições do ambiente para, então, sugerirem decisões, tendo em vista o estabelecimento de medidas condicionantes.

Nesse contexto, as escolhas estratégicas no processo decisório organizacional podem ser influenciadas pelo ambiente. Considerado isso, Hrebiniak e Joyce (1985) propuseram quatro tipos de adaptação organizacional: i) seleção natural – as escolhas são determinadas pelo ambiente; ii) diferenciação ou foco – há adaptação com restrições; iii) escolha estratégica – a escolha é ditada; e (iv) escolha não diferenciada – a adaptação acontece por acaso. A Figura 1, a seguir, apresenta o modelo descrito.

Figura 1 – Escolha estratégica e determinismo ambiental na adaptação estratégica



Fonte: Adaptado de Hrebiniak e Joyce (1985, p. 339).

O quadrante I caracteriza-se pelo elevado determinismo ambiental e pela baixa escolha estratégica. Nesse cenário, há a seleção natural, e a adaptação é apurada pelos fatores externos, pois o

ambiente escolhe as organizações, sobrevivendo aquelas em formatos favoráveis. O quadrante II, por sua vez, apresenta tanto a escolha quanto o determinismo do ambiente elevados, indicando um quadro de tumulto em que elementos exteriores desempenham tensões na tomada de decisão, mas existe a possibilidade de a organização realizar as suas próprias decisões.

Já o quadrante III revela a presença de elevada possibilidade de escolha estratégica e baixo determinismo ambiental, caracterizando-se pela escolha estratégica e pela adaptação deliberada. Nesse caso, a autonomia e o controle são dominantes, justificando a alta escolha estratégica. Por fim, o quadrante IV possui baixa escolha estratégica e baixo determinismo ambiental, evidenciando uma situação em que, apesar de o ambiente apresentar algumas limitações, a organização sequer executa suas alternativas. Nesse sentido, a adaptação é caracterizada como casual, uma vez que as organizações não apresentam estratégias coerentes para obter vantagens das condições ambientais eventuais.

Destaca-se que o modelo exposto ilustra a adaptação como um processo decorrente de forças dominantes, caracterizado pelo ambiente ou pelas escolhas estratégicas da organização. Assim, diante do exposto, tendo em vista o objetivo do presente estudo, apresentam-se a seguir os procedimentos metodológicos utilizados na operacionalização desta investigação empírica. São elencadas, portanto, a classificação da pesquisa e a forma como os dados foram coletados e analisados.

Percurso metodológico

Este estudo, quanto a sua natureza, caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa (Flick, 2009; Gil, 2010; Gioia, Corley e Hamilton, 2013). Além disso, quanto aos objetivos, é descritivo (Gil, 2010; Prodanov & Freitas, 2013) e, referente aos procedimentos, é um estudo de caso (Gil, 2010; Yin, 2014). O caso de estudo é o *Brasil Free Shop*, localizado na cidade de Rivera, Uruguai, na fronteira com a cidade de Santana do Livramento, Brasil, tendo sido escolhido pela acessibilidade das informações, bem como pelas peculiaridades e pela relevância da organização em sua região de atuação.

Os dados foram coletados mediante entrevistas semiestruturadas (Marconi & Lakatos, 2012) com gestores da organização. Para definição dos entrevistados, optou-se por indivíduos que ocupam cargos estratégicos: o administrador da rede *Brasil Free Shop* e o gerente da filial da cidade de Rivera. As entrevistas foram pré-agendadas, tiveram duração média de duas horas e, com a anuência prévia dos entrevistados, foram gravadas, sendo posteriormente transcritas, tendo em vista a análise das informações coletadas.

A técnica utilizada para análise e interpretação dos dados foi a análise longitudinal contextualista, conforme fundamentos da *direct research* e das escolas do pensamento estratégico. De acordo com o modelo teórico-metodológico de Pettigrew (1987), a análise da adaptação estratégica depende de dados referentes a um período de tempo. O período escolhido para a elaboração desta

pesquisa abarcou os anos de 2010, momento marcado pela concepção empresa, a 2018. Trata-se, assim, de uma análise longitudinal contextualista, mediante a identificação do conteúdo, do contexto e do processo ocorrido na organização. Pettigrew (1987) explica que o conteúdo se relaciona às áreas em transformação, como tecnologia, pessoal, produtos e cultura organizacional. Já o contexto possui duas variáveis: o contexto externo, que versa sobre o ambiente econômico, político e social, e o contexto interno, que versa sobre a estratégia, a estrutura, a cultura, o gerenciamento e o processo político da empresa. O processo, por sua vez, concerne às ações, reações e interações dos envolvidos quando estes estão diretamente propondo a mudança (Pettigrew, 1987).

Na análise e interpretação dos dados, também foi utilizado o método de Mintzberg e Mchugh (1985), denominado *direct research*. Esse método engloba a análise longitudinal de determinado período da organização, compreendendo as seguintes fases: a) coleta dos dados primários, em que se identificam as ocorrências relevantes no período investigado; b) identificação dos períodos estratégicos, em que se aloca tais períodos em ordem cronológica; c) análise dos períodos inferidos, em que se interpretam as percepções; e d) análise teórica dos períodos, em que se explicam os achados com base no referencial teórico.

Assim, a análise foi realizada a partir da identificação dos períodos estratégicos, relacionando-os com o modelo de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985) e com as escolas do pensamento estratégico de Mintzberg et al., (2000). Vale ressaltar que a classificação dos períodos e a respectiva exposição das ocorrências foram validadas pelos entrevistados, objetivando a legitimidade e confiabilidade das interpretações.

Apresentação e discussão dos resultados

A seguir, apresenta-se, no Quadro 2, as ocorrências de adaptação estratégica do *Brasil Free Shop* entre os anos de 2010 a 2018, de acordo com a capacidade estratégica e o determinismo ambiental do modelo de Hrebiniak e Joyce (1985). Vale destacar que os períodos estratégicos e eventos críticos foram originados das informações obtidas nas entrevistas com os sujeitos da pesquisa.

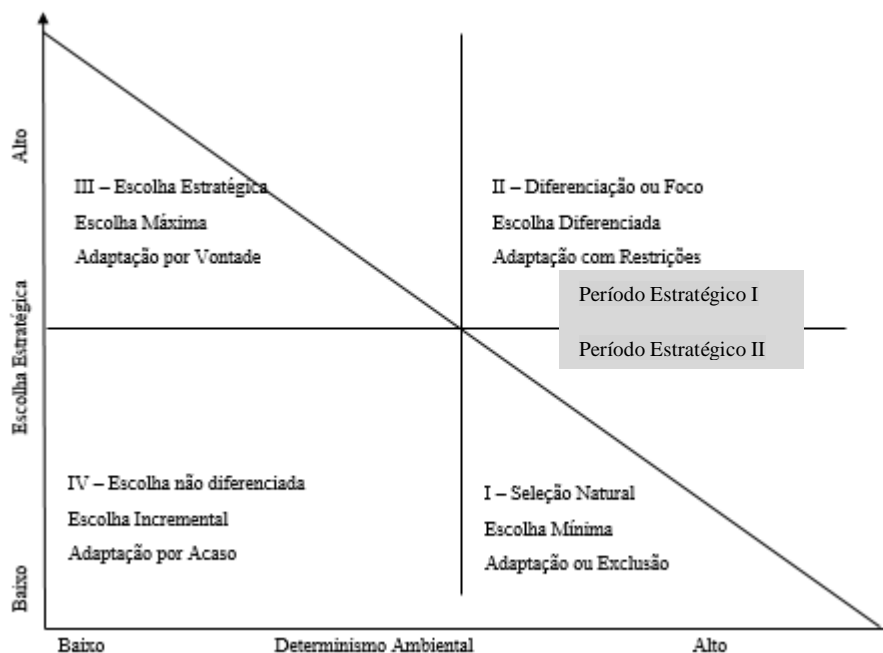
Quadro 2 – Períodos estratégicos de mudança e adaptação no *Brasil Free Shop*

| | Períodos Estratégicos | Contexto – Por quê? | Conteúdo – O quê? | Processo – Como? |
|--------------------|---|------------------------------|------------------------------------|---|
| 2010 a 2013 | I – Concepção do modelo de negócio | Visão de oportunidade | Preparação da empresa e divulgação | Trâmites burocráticos e portfólio de produtos |
| 2014 a 2017 | II – Crescimento e expansão | Mercado cambial favorável | Abertura de filiais | Importação de produtos e benefício fiscal |
| 2018 | III - Recessão e incerteza | Mercado cambial desfavorável | Fechamento da loja matriz | Visão de oportunidade |

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir do Quadro 2, expõe-se na Figura 2 a tipologia de Hrebiniak e Joyce (1985), com os períodos de adaptação estratégica do *Brasil Free Shop*. Com base na análise dos eventos, foi possível relacionar os quadrantes determinantes e sugerir que a adaptação estratégica da empresa sofreu influência de mudanças impulsionadas pelo ambiente e de mudanças incentivadas pela escolha estratégica.

Figura 2 – Períodos de adaptação estratégica do *Brasil Free Shop* conforme Hrebiniak e Joyce (1985)



Fonte: Adaptado de Hrebiniak e Joyce (1985).

Para possibilitar uma compreensão mais clara dos períodos estratégicos do *Brasil Free Shop*, a seguir, os eventos críticos são detalhados e relacionados com o modelo de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985) e com as escolas do pensamento estratégico de Mintzberg et al., (2000).

Período estratégico I – concepção do modelo de negócio

A concepção do negócio do *Brasil Free Shop* teve seu início no ano de 2010, com a visão de oportunidade que a fronteira oferecia na época, a chamada “fronteira aberta”, já que o dólar estava favorável para o brasileiro com poder de compra. Quando o modelo de negócio começou a ser planejado (informalmente), firmou-se uma parceria com o Clube Nacional de Basquete, localizado na cidade de Rivera. O Clube, na época, possuía uma área física na Rua Ituzaingó, a 50 metros da Praça Internacional, área em que, mediante o adiantamento de um valor referente a cinco anos de aluguel, foi construído o prédio que veio a ser a loja matriz do *Brasil Free Shop*. O *Brasil Free Shop* foi inaugurado em 07 de dezembro de 2013.

Ademais, de 2010 a 2013, a equipe envolveu-se com trâmites burocráticos para abertura da loja matriz, pois, além da espera pela construção do prédio, fazia-se necessário adquirir o *Registro Único Tributário* (RUT), uma espécie de Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) para abertura do *Free Shop*, junto ao Ministério da Economia do Uruguai. O modelo de negócio do *Brasil Free Shop* foi baseado em um molde de loja do Paraguai, chamada *Mega Eletrônica*. No entanto, não foi possível copiar de forma idêntica tal modelo devido aos custos envolvidos no processo de implementação. Na visão dos idealizadores do negócio, o negócio na faixa de fronteira seria muito atrativo em virtude do câmbio. Quando inaugurado, o dólar estava sendo cotado a R\$ 2,09, o que foi um fator preponderante para o aquecimento do mercado com a vinda de turistas.

Inicialmente, a equipe de atendimento aos clientes foi composta de um administrador e quatro funcionários. Nessa época, a empresa buscava produtos de valor acessível e almejava ser referência no comércio de *free shop* para todo o Rio Grande do Sul. Em seu portfólio de produtos, constavam três itens: ventilador, ar-condicionado e *alfajor* uruguaio. A intenção era fazer do *Brasil Free Shop* um atacadão, tendo como público-alvo comerciantes que compravam para revender.

Nesse momento, a estratégia de marketing de divulgação inicial foi a panfletagem na rodoviária de Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul, e nas rodoviárias de cidades da Serra Gaúcha, tais como Caxias do Sul, já que o objetivo era fazer com que esse público viesse para a fronteira, em vez de ir para o Paraguai ou até mesmo para São Paulo, para a aquisição de mercadorias. Logo em seguida, tomou-se a decisão de divulgar a loja no *Jornal Zero Hora*, o que propiciou um resultado positivo, uma vez que as vendas triplicaram. Destaca-se que, após três meses da inauguração, o número de produtos no portfólio aumentou devido à demanda existente, alavancando o faturamento da empresa.

Assim, o período estratégico I, de concepção do modelo de negócio (2010-2013), caracteriza-se pela visão de oportunidade, pelos trâmites burocráticos, pela preparação da loja física, pela definição de portfólio de produtos e pela divulgação. A partir do modelo de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985), preconiza-se que esse período está localizado no quadrante I (seleção natural) e no quadrante II (diferenciação ou foco). Entende-se que esse período apresentou peculiaridades dos dois quadrantes, pois a decisão quanto à concepção do negócio, à ampliação de produtos e à publicidade demonstrou capacidade de escolha estratégica por parte do gestor ante a presença de influências externas do ambiente, como a cotação do dólar e a demanda por produtos.

A partir dos detalhes apresentados, propõe-se uma aproximação desse período à escola do pensamento estratégico do *design*, em decorrência da visão de oportunidade perante aspectos do ambiente externo, como ameaças capazes de prejudicar a estratégia e oportunidades capazes de alavancar a estratégia da organização. Além disso, a escola do *design* entende que a idealização da estratégia deve ser um processo pensado de forma inteligente e que sua base deve estar em um administrador principal, que se encontra no topo da pirâmide organizacional.

Sugere-se, ainda, que esse período estratégico possa estar associado à escola empreendedora, uma vez que retrata a importância da liderança do administrador, ao agir e não apenas reagir, na

condução da organização em meio ao cenário competitivo. É sabido, ainda, que a escola empreendedora descreve a estratégia voltada ao líder como um processo visionário (Mintzberg et al., 2000).

Além disso, o primeiro período está relacionado às outras escolas, tais como a ambiental e a cultural. A partir da visão ambiental, verifica-se que o ambiente competitivo traçou a estratégia, pois a apreciação do real em relação ao dólar era fator de atração de clientes para a região de fronteira, o que incentivou as vendas da organização. Acrescenta-se, também, que as transações *business-to-business* eram vistas como uma oportunidade de negócios na região à qual pertence a organização. Já a escola cultural contribui para o entendimento de que parte da demanda de clientes brasileiros, principalmente do Estado do Rio Grande do Sul, que frequentava as lojas paraguaias e de outros estados do país, poderia ser deslocada para uma loja localizada na região de Rivera, igualmente fronteiriça e com traços culturais semelhantes (Mintzberg et al., 2000).

Período estratégico II – crescimento e expansão

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

A partir dessa expansão, a empresa tentou tornar-se referência em ar-condicionado, por meio da importação do produto da China. O *Brasil Free Shop* alavancou suas vendas e seu faturamento, sendo responsável por um terço das vendas de ar-condicionado do Uruguai para o Brasil e comercializando em média 22.500 aparelhos por ano.

Com a abertura das filiais, houve a necessidade de aumentar a equipe de trabalho. Nas lojas da cidade de Rivera, foram necessários 75 funcionários e, na loja filial da cidade de Rio Branco, foram contratados 13 funcionários. Evidencia-se, nesse sentido, o expressivo aumento do portfólio de produtos, totalizando a comercialização de mais de 3.500 artefatos. Nesse período, a propaganda e a divulgação dos produtos passaram a ser realizadas mediante mídias digitais.

A expansão da empresa está relacionada com a decisão de ser um importador próprio de produtos oriundos de países como a China e o Chile. Nessa época, eram realizadas no mínimo duas viagens por ano à China com mais de 200 contêineres (com 69 metros cúbicos cada um) para o transporte de mercadorias, o que transformou a empresa em um dos maiores importadores de produtos para o Uruguai. Mesmo importando itens, o *Brasil Free Shop* continuava comprando produtos de intermediários, tendo em vista a demanda existente. Destaca-se, ainda, que o crescimento e a expansão do *Brasil Free Shop* aconteceram em um momento em que o mercado cambial se mostrava favorável para o consumidor brasileiro, com a cotação média de R\$ 2,65.

Nessa fase, o *Brasil Free Shop* obteve depósito fiscal aduaneiro próprio, com a redução de 1,7% de imposto sobre toda mercadoria importada, que era retirada dos navios nos portos e armazenada até que fosse efetivamente transportada para as lojas no Uruguai. Sem esse benefício, o *Brasil Free Shop* teria o custo de 1,7% mais 15% de imposto sobre a nacionalização do produto. Portanto, esse ganho foi um diferencial competitivo, uma vez que os concorrentes não utilizavam tal recurso.

Assim, o período estratégico II, de crescimento e expansão (2014-2017), caracteriza-se pelo mercado cambial favorável, pela abertura de filiais, pela importação de produtos e pelo benefício fiscal. A partir do modelo de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985), sugere-se que esse período esteja localizado no quadrante I (seleção natural) e no quadrante II – (diferenciação ou foco). Compreende-se que essa fase apresentou características dos dois quadrantes, pois a decisão quanto à abertura de filiais, à importação de produtos e à obtenção de benefício fiscal evidenciou a capacidade de escolha estratégica por parte da gestão em meio a influências do ambiente, como a cotação do dólar e a demanda por produtos.

Propõe-se, com base nos eventos descritos, uma aproximação desse período à escola do pensamento estratégico do posicionamento, que reflete a análise do mercado, a decisão pela ampliação do número de lojas, a busca de benefício fiscal e a importação de mercadorias. Ademais, tal escola enfatiza as próprias estratégias e não somente os processos, concentrando-se em posições genéricas, em vez da formalização de planos (Mintzberg et al., 2000).

Sugere-se, ainda, que esse período estratégico possa estar associado à escola do *design* e à escola empreendedora. Enquanto a escola do *design* reflete as decisões tomadas pela gestão a partir da leitura das condições do ambiente, enfatizando as forças da organização e a busca por oportunidades em relação ao ambiente externo, a escola empreendedora evidencia a relevância do administrador no processo decisório, descrevendo a estratégia como visionária e como algo que pertence intrinsecamente ao líder (Mintzberg et al., 2000).

Além disso, percebe-se a contribuição da escola ambiental para a formulação de estratégias organizacionais, na medida em que o ambiente competitivo proporcionou o crescimento das vendas devido à apreciação do real em relação ao dólar. Cita-se, também, que a empresa realizou adaptação com a ampliação do portfólio de produtos ofertados, contratação de colaboradores e busca de novos fornecedores de produtos, como as empresas chinesas e chilenas, além de se tornar referência nas vendas de ar-condicionado na região (Mintzberg et al., 2000).

Período estratégico III – recessão e incerteza

Esse período estratégico caracterizou-se pela crise cambial. No mês de agosto de 2018, o dólar estava cotado em R\$ 4,07, reduzindo o poder de compra dos consumidores. Diante de tal cenário, o número de turistas diminuiu, assim como as vendas e o faturamento da empresa.

A rede do *Brasil Free Shop*, que contava com um total de 88 funcionários, no mês de dezembro de 2018, decidiu fechar a loja matriz e permanecer apenas com as filiais, gerando um corte no número de contratados, que passou a 45. Essa decisão foi tomada visando à redução dos custos.

Apesar do momento de recessão, o *Brasil Free Shop* teve uma visão de oportunidade, mediante a pretensão de abrir lojas francas em solo brasileiro, nas cidades de Uruguai, Itaqui e São Borja. Nesse sentido, a empresa realizou o planejamento necessário, adquirindo CNPJ e local físico para que essas lojas acontecessem. A primeira delas, uma loja com visão de mercado, regras e leis distintas das lojas no Uruguai, foi autorizada para funcionamento na cidade de Uruguai. A esse respeito, ressalta-se que a Lei n.º 12.723/2012 autoriza a existência de lojas francas de fronteira terrestre em solo brasileiro e que as normativas da Receita Federal do Brasil (RFB) n.º 1.799/2018 e n.º 1908/2019 elencam os itens que podem ser comercializados nesses locais.

Assim, o período estratégico III, de recessão e incerteza (2018), caracteriza-se pela crise cambial, pelo fechamento da loja matriz, pela redução do quadro de funcionários e pelo planejamento para abertura de lojas no Brasil. A partir do modelo de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985), acredita-se que esse período se localize no quadrante I (seleção natural) e no quadrante II (diferenciação ou foco). Entende-se que a elevação da cotação do dólar afetou o *Brasil Free Shop* e que as decisões tomadas diante desse contexto foram oriundas do ambiente externo, o que evidencia o elevado determinismo ambiental e a baixa escolha estratégica. Já o planejamento para abertura de novas lojas em solo brasileiro retrata a alta capacidade de escolha estratégica, como também a alta determinação do ambiente.

Propõe-se, com base nos eventos descritos, uma aproximação desse período à escola do pensamento estratégico do *design*, uma vez que a empresa necessitou identificar suas fraquezas e seus pontos fortes internos, assim como as ameaças e oportunidades externas (Mintzberg et al., 2000). Evidencia-se, além disso, que a redução do poder de compra do brasileiro devido à alta do dólar se configura em uma ameaça. No entanto, identifica-se também oportunidade, como a possibilidade de abertura de lojas francas no Brasil, o que remete, inclusive, à escola empreendedora.

Sugere-se, ainda, a aproximação à escola configuração, pois a crise cambial atingiu a organização internamente, fazendo com que o *Brasil Free Shop* realizasse o fechamento da loja e reduzisse o seu quadro de colaboradores. Decisões como essas transformam a organização com o intuito de trazer estabilidade. Ademais, essa situação relaciona as estratégias adotadas com a escola ambiental, em virtude da reação organizacional ante as condições mercadológicas (Mintzberg et al., 2000).

Considerações finais

Esse estudo objetivou analisar o processo de adaptação estratégica ocorrido no *Brasil Free Shop*, localizado na cidade de Rivera, Uruguai, na fronteira com a cidade de Santana do Livramento, Brasil, entre os anos de 2010 a 2018. Assim, períodos estratégicos e eventos críticos foram identificados

e relacionados com o modelo de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985) e com as escolas do pensamento estratégico de Mintzberg et al., (2000).

A partir dos dados coletados, definiram-se três períodos no processo de adaptação estratégica do *Brasil Free Shop*. No período de 2010 a 2013, a empresa concebeu o negócio, apresentando estratégia de diferenciação ou foco e percebendo o determinismo ambiental. No período de 2014 a 2017, por sua vez, o *Brasil Free Shop* promoveu ações de crescimento e expansão, evidenciando a capacidade de escolha estratégica com o determinismo ambiental. Já no período de 2018, de recessão e incerteza, também houve determinismo ambiental e capacidade de escolha estratégica. Esses três períodos permitem constatar que o *Brasil Free Shop* está vulnerável a elementos externos, como, por exemplo, a flutuação do câmbio, e que a sua perenidade depende da capacidade de adaptação, isto é, depende da transformação de fatores externos em oportunidades e da atuação diferenciada no mercado. Diante disso, pode-se inferir que as determinações do ambiente comprometem a capacidade de escolha estratégica no *Brasil Free Shop*.

De forma geral, cabe ressaltar que os três períodos foram caracterizados por estratégias baseadas nas escolas do *design*, empreendedora e ambiental, com especificidades na concepção do negócio (cultural), no período de crescimento e expansão (posicionamento) e no momento de recessão e incerteza (configuração). Além disso, este estudo evidencia a validade do modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (1985), que prevê o voluntarismo e o determinismo ambiental como dimensões independentes. No caso estudado, foi possível observar a existência dessas características de modo concomitante, por meio de situações retratadas nos períodos estabelecidos.

Por fim, cabe mencionar que esta investigação se limitou à empresa *Brasil Free Shop*, baseando-se na percepção dos sujeitos entrevistados. Em termos de continuidade de estudos, sugerem-se, portanto, pesquisas de adaptação estratégica em outras organizações em contextos semelhantes, com o propósito de comparar os resultados. Ainda, indicam-se investigações voltadas a analisar a dinâmica entre voluntarismo e determinismo ambiental no processo de adaptação estratégica.

Referências

- Abatecola, A. (2012). Organizational adaptation: an evolving debate. In 12th Annual Conference of the European Academy of Management. Rotterdam, Netherlands. Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 2, 79-105.
- Ansoff, I. (1965). *Estratégia empresarial*. São Paulo, SP: McGrawHill.
- Banducci Júnior, A. (2011). Turismo e fronteira: integração cultural e tensões identitárias na divisa do Brasil com o Paraguai. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 9(3), 7-18.
- Brasil. (2009). Lei n.º 12.095, de 19 de novembro de 2009. Declara Sant'Ana do Livramento, Estado do Rio Grande do Sul, cidade símbolo da integração brasileira com os países membros do Mercosul. Brasília, DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L12095.htm

- Brasil. (2012). Lei n.º 12.723, de 9 de outubro de 2012. Altera o Decreto-Lei nº 1.455, de 7 de abril de 1976, que dispõe sobre bagagem de passageiro procedente do exterior, disciplina o regime de entreposto aduaneiro, estabelece normas sobre mercadorias estrangeiras apreendidas e dá outras providências, para autorizar a instalação de lojas francas em Municípios da faixa de fronteira cujas sedes se caracterizam como cidades gêmeas de cidades estrangeiras e para aplicar penalidade aos responsáveis dos órgãos da administração direta ou indireta que dolosamente realizarem importação ao desamparo de guia de importação. Brasília, DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12723.htm#:~:text=Alterar%20o%20Decreto%2DLei%20n%C2%BA,em%20Munic%C3%ADpios%20da%20faixa%20de.htm
- Brasil. (2020). Ministério da Integração Nacional reconhece duas novas cidades-gêmeas. Recuperado de <http://www.mi.gov.br/ultimas-noticias/7455-ministerio-da-integracao-nacional-reconhece-duas-novas-cidades-gemeas>
- Cappellari, G., Walter, J., & Sausen, J. (2017). Análise do processo de mudança estratégica sob a perspectiva da teoria das capacidades dinâmicas: o caso da metalúrgica inovação. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 2, 667-679.
- Conant, J. S., Mokwa, M. P., & Varadarajan, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, 11(5), 365-383.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*; tradução: Joice Eliias Costa (3a ed.). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Fogel, R. (2008). La región de la triple frontera: territorios de integración y desintegración. *Sociologias*, 20, 270-290.
- Gil, A. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5a ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Hrebiniak, L., & Joyce, W. (1985). Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30, 336-349.
- Machado-Da-Silva, C. L., & Fonseca, V. S. da (1993). Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In *Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Salvador, Brasil.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2012). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados* (7a ed. 6a reimpr.), São Paulo, SP: Atlas.
- Miles, R. H. (1980). *Macro organizational behavior*. Glenview, Illinois: Scot Foresman and Company, 1980.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York, NY: McGraw-Hill.

- Miles, R. E., & Snow, C. C. (2003). *Organizational strategy, structure and process*. Stanford, California: Business Classics.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 9, 934-948.
- Mintzberg, H., & Mchugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30, 160-197.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2001). *O processo da estratégia* (3a ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Pettigrew, A. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organization: a new dependence perspective*. New York, NY: Harper and Roll.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2a ed.). Novo Hamburgo, RS: Feevale.
- Receita Federal do Brasil. (2018). Instrução Normativa RBF nº 1799, de 16 de março de 2018. Estabelece normas complementares à Portaria MF nº 307, de 17 de julho de 2014, que dispõe sobre a aplicação do regime aduaneiro especial de loja franca em fronteira terrestre. Recuperado de <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=90852.htm>
- Receita Federal do Brasil. (2019). Instrução Normativa RBF nº 1908, de 19 de agosto de 2019. Altera o Anexo Único da Instrução Normativa RFB nº 1.799, de 16 de março de 2018, que relaciona mercadorias não admitidas no regime aduaneiro especial de loja franca em fronteira terrestre. Recuperado de <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=102991.htm>.
- Rossetto, C. R., & Rossetto, A. M. (2005). Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *Revista de Administração de Empresas*, 4(1), 7.
- Sacomano Neto, M., & Truzzi, O. M. S. (2002). Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. *Gestão e Produção*, 9(1), 21-44.
- Sausen, J. O. (2003). *Adaptação estratégica organizacional: o caso da Kepler Weber S/A*. Ijuí, RS: Editora Unijuí.
- Sharfman, M. P., & Dean, J. W. (1991). Conceptualizing and measuring organizational environment: a multidimensional approach. *Journal of Management*, 17(4), 681-700.
- Whittington, R. (1988). Environmental structure and theories of strategic choice. *Journal of Management Studies*, 25(6), 521-536.
- Xavier, T., Azevedo, J., Wittimann, M., Inácio, R., Treptow, I., & Cruz, A. (2013). A criação de free-shops como estratégia de atração de consumidores internacionais. In IV Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional. Santa Cruz do Sul, Brasil.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.