

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA E
DESENVOLVIMENTO

Soraia Moh'd Khalil Salameh Ahmad

**EMPREENHIMENTOS ÁRABES NA FRONTEIRA DA PAZ (BR-
UY): A INFLUÊNCIA DOS FATORES ECONÔMICOS E CULTURAIS
SOBRE A SUCESSÃO FAMILIAR**

Santa Maria, RS

2023

Soraia Moh'd Khalil Salameh Ahmad

EMPREENDIMENTOS ÁRABES NA FRONTEIRA DA PAZ (BR-UY): A INFLUÊNCIA DOS FATORES ECONÔMICOS E CULTURAIS SOBRE A SUCESSÃO FAMILIAR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia e Desenvolvimento, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Economia e Desenvolvimento**.

Orientador: Prof^ª. Dr. Sibeles Vasconcelos de Oliveira

Santa Maria, RS
2023

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001

Ahmad, Soraia Mohd Khalil Salameh
EMPREENHIMENTOS ÁRABES NA FRONTEIRA DA PAZ (BR-UY): A
INFLUÊNCIA DOS FATORES ECONÔMICOS E CULTURAIS SOBRE A
SUCESSÃO FAMILIAR / Soraia Mohd Khalil Salameh Ahmad.-
2023.
83 p.; 30 cm

Orientadora: Sibeles Vasconcelos de Oliveira
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Economia e Desenvolvimento, RS, 2023

1. AHMAD, Soraia Mohd Khalil Salameh I. Vasconcelos
de Oliveira, Sibeles II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, SORAIA MOHD KHALIL SALAMEH AHMAD, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

Soraia Moh'd Khalil Salameh Ahmad

EMPREENHIMENTOS ÁRABES NA FRONTEIRA DA PAZ (BR-UY): A INFLUÊNCIA DOS FATORES ECONÔMICOS E CULTURAIS SOBRE A SUCESSÃO FAMILIAR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia e Desenvolvimento, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Economia e Desenvolvimento**.

Aprovada em 06 de novembro de 2023

Sibele Vasconcelos de Oliveira, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Altacir Bunde Dr. (UNIPAMPA)

Júlio Eduardo Rohenkohl, Dr. (UFSM)

Santa Maria, RS
2023

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me permitir ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo dessa etapa. Ainda, agradeço a minha pessoa, pela persistência e determinação –que foram de suma importância– para tornar possível a execução da presente pesquisa. Sobretudo, agradeço à instituição de ensino UFSM –e a CAPES– por ter me proporcionado a oportunidade de fazer parte do curso de Pós-Graduação em Economia e Desenvolvimento.

Agradeço a todos os professores do PPGE&D por todos seus conhecimentos compartilhados. Deixo registrado aqui, em especial, o meu eterno agradecimento a minha orientadora Prof. Dra. Sibeles Vasconcelos de Oliveira pelo conhecimento compartilhado e, sobretudo, pela confiança, tornando possível a execução da presente da pesquisa.

Agradeço também, a todos aqueles que contribuíram, de alguma forma, para a realização desta pesquisa. Em especial, registro aqui o meu agradecimento aos meus pais – que foram a inspiração – para a escolha do tema e execução da presente pesquisa. Por fim, mas não menos importante, agradeço aos meus irmãos(as) que, de toda forma, também me inspiraram e seguem inspirando a seguir sempre buscando mais conhecimento.

A –**todos**– vocês, muito obrigada!

RESUMO

EMPREENDIMENTOS ÁRABES NA FRONTEIRA DA PAZ (BR-UY): A INFLUÊNCIA DOS FATORES ECONÔMICOS E CULTURAIS SOBRE A SUCESSÃO FAMILIAR

AUTORA: Soraia Moh'd Khalil Salameh Ahmad
ORIENTADORA: Sibeles Vasconcelos de Oliveira

A presente pesquisa tem como objetivo analisar os fatores econômicos e culturais influentes sobre o processo de sucessão familiar dos empreendimentos árabes na Fronteira da Paz (BR-UY). Metodologicamente, a pesquisa apresenta caráter qualitativo, exploratório-descritivo, a partir do método indutivo da economia. As técnicas de pesquisa adotadas foram: revisão de literatura, pesquisa documental, observação espontânea e sistemática, através da aplicação de ferramental *fuzzy* e da coleta de dados primários, por meio da aplicação de questionários. A redação está organizada em três artigos científico integrados. O primeiro buscou identificar as oportunidades transfronteiriças para o comércio de origem árabe na Fronteira da Paz. O segundo artigo dedicou-se a avaliar a condição de reprodução dos empreendimentos familiares árabes na Fronteira da Paz. O terceiro artigo dedicou-se a analisar a propensão da gestão dos empreendimentos árabes ser sucedida pelos familiares na Fronteira da Paz (BR-UY). Os resultados encontrados indicam que a Fronteira da Paz tem se constituído em um espaço de oportunidades, sobretudo para os imigrantes árabes. Assim, o comércio de origem árabe tem realizado contribuições para processo de desenvolvimento regional, uma vez que tem gerado mecanismos propagadores de emprego -444 empregos formais- e renda em um contexto de significativas vulnerabilidades socioeconômicas. Foi identificado que as condições de reprodução dos empreendimentos familiares de origem árabe na Fronteira da Paz são positivas, assim como as perspectivas da sucessão desses empreendimentos. Quanto à avaliação do índice da propensão da gestão dos empreendimentos serem sucedidos pelos familiares (IPGESF), os resultados encontrados indicam que a propensão à sucessão é média, cujo IPGESF foi de 5,39. Ainda, foi possível identificar que os *aspectos culturais* e *econômicos* exercem maior influência sobre o *IPGESF*.

Palavras-chave Comércio Árabe. Processo sucessório. Santana do Livramento (BR). Rivera (UY).

ABSTRACT

ARAB ENTERPRISES ON THE PEACE FRONTIER (BR-UY): THE INFLUENCE OF ECONOMIC AND CULTURAL FACTORS ON FAMILY SUCCESSION

AUTHOR: Soraia Moh'd Khalil Salameh Ahmad

ADVISOR: Sibeles Vasconcelos de Oliveira

The present research aims to analyze the economic and cultural factors influencing the family succession process of Arab enterprises in Fronteira da Paz (BR-UY). Methodologically, the research has a qualitative, exploratory-descriptive character, based on the inductive method of economics. The research techniques adopted were: literature review, documentary research, spontaneous and systematic observation, through the application of fuzzy tools and the collection of primary data, through the application of questionnaires. The writing is organized into three integrated scientific articles. The first sought to identify cross-border opportunities for trade of Arab origin in the Peace Frontier. The second article was dedicated to evaluating the condition of reproduction of Arab family businesses in the Peace Frontier. The third article was dedicated to analyzing the propensity for management of Arab enterprises is succeeded by family members in Fronteira da Paz (BR-UY). The results found indicate that the Peace Frontier has become a space of opportunities, especially for Arab immigrants. Thus, trade of Arab origin has made contributions to the regional development process, as it has generated mechanisms that propagate employment -444 formal jobs- and income in a context of significant socioeconomic vulnerabilities. It was identified that the conditions for the reproduction of family businesses of Arab origin in the Frontier of Peace are positive, as are the prospects for the succession of these businesses. Regarding the assessment of the propensity index for the management of enterprises to be succeeded by family members (IPGESF), the results found indicate that the propensity for succession is average, whose IPGESF was 5.39. Furthermore, it was possible to identify that cultural and economic aspects exert a greater influence on the IPGESF.

Keywords: Arab Commerce. Succession process. Santana do Livramento (BR). Rivera (UY).

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

ARTIGO 1

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Localização das cidades de Santana do Livramento/BR e Rivera/UY | 31 |
| Figura 2 - Estabelecimentos comerciais sob gestão de imigrantes árabes nas ruas Rivadavia Corrêa, Vasco Alves e Largo Hugolino Andrade no centro de Santana do Livramento (RS)..... | 37 |
| Figura 3 - Estabelecimentos comerciais sob gestão de imigrantes árabes nas ruas avenidas Sarandí, Ituzaingó, Don Pedro Ceballos e Blv. 33 Orientales, no centro de Rivera (UY)..... | 38 |

ARTIGO 2

| | |
|---|----|
| Figura 1- Fatores que levam a continuidade dos empreendimentos familiares árabes da Fronteira da Paz | 59 |
|---|----|

ARTIGO 3

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Indicadores de análise dos conjuntos fuzzy | 71 |
| Figura 2 - Conjuntos fuzzy de saída | 76 |
| Figura 3 - Índice da propensão da gestão dos empreendimentos serem sucedidos pelos familiares | 78 |

LISTA DE QUADROS

ARTIGO 2

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Caracterização dos empreendimentos árabes da Fronteira da Paz | 55 |
| Quadro 2 - Destaque para as variáveis influentes sobre a condição de reprodução socioeconômica e no tempo dos empreendimentos..... | 57 |
| Quadro 3 - Perspectivas de sucessão dos empreendimentos árabes | 58 |

ARTIGO 3

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Elementos influentes sobre o processo sucessório de empresas familiares | 70 |
| Quadro 2 - Dimensões de análise e seus indicadores | 73 |
| Quadro 3 - Síntese dos indicadores da dimensão <i>aspectos</i> institucionais | 75 |
| Quadro 4 - Estatísticas descritivas das dimensões de análise..... | 77 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1. APRESENTAÇÃO | 13 |
| 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA..... | 17 |
| 1.1.2 Objetivo geral | 17 |
| 1.1.3 Objetivos específicos | 17 |
| 1.2 ESTRUTURA DE ANÁLISE E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 17 |
| REFERÊNCIAS..... | 18 |
| 2. ARTIGO 1 – A FRONTEIRA DA PAZ, DOS INTERCÂMBIOS E DAS OPORTUNIDADES | 21 |
| RESUMO | 21 |
| RESUMEN..... | 21 |
| 2.1 INTRODUÇÃO..... | 22 |
| 2.2 FORMAÇÃO ECONÔMICA DE RIVERA E SANTANA DO LIVRAMENTO: DO PROTAGONISMO DO CAMPO À EMERGÊNCIA PUJANTE DO COMÉRCIO... .. | 25 |
| 2.3 INTEGRAÇÃO ECONÔMICA, TRANSFRONTEIRIZAÇÃO E A FRONTEIRA DA PAZ..... | 31 |
| 2.4 O COMÉRCIO DE ORIGEM ÁRABE NA FRONTEIRA DA PAZ..... | 36 |
| 2.5 CONCLUSÃO..... | 40 |
| REFERÊNCIAS..... | 41 |
| 3. ARTIGO 2 - EMPREENDIMENTOS ÁRABES NA FRONTEIRA DA PAZ: CONDIÇÕES DE REPRODUÇÃO E PERSPECTIVAS QUANTO A SUCESSÃO | 47 |
| RESUMO | 47 |
| RESUMEN..... | 47 |
| 3.1 INTRODUÇÃO..... | 47 |
| 3.2 DEBATES ACERCA DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL | 49 |
| 3.3 LIMITES DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL NA FRONTEIRA DA PAZ | 51 |
| 3.4 METODOLOGIA..... | 53 |
| 3.5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 55 |
| 3.6 CONCLUSÃO..... | 59 |
| REFERÊNCIAS..... | 62 |
| 4. ARTIGO 3 – ANÁLISE DE UM ÍNDICE FUZZY DA PROPENSÃO DA GESTÃO | |

| | |
|---|------------|
| DOS EMPREENDIMENTOS ÁRABES SER SUCEDIDA | 65 |
| RESUMO | 65 |
| RESUMEN | 65 |
| 4.1 INTRODUÇÃO..... | 65 |
| 4.1 GESTÃO GERACIONAL DE EMPRESAS FAMILIARES..... | 67 |
| 4.3 SUCESSÃO FAMILIAR E PROCESSO SUCESSÓRIO | 69 |
| 4.4 MODELO CONCEITUAL DE AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR DOS EMPREENDIMENTOS ÁRABES NA FRONTEIRA DA PAZ (BR- UY) | 72 |
| 4.5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 78 |
| 4.6 CONCLUSÕES | 79 |
| REFERÊNCIAS... .. | 80 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 86 |
| APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO PARA EMPREENDEDORES ÁRABES DA FRONTEIRA DA PAZ (BR/UY) | 87 |
| APÊNDICE B- FOLHA DE ROSTO EMITIDA PELA PLATAFORMA BRASIL | 91 |
| APÊNDICE C- COMPROVANTE DO REGISTRO GAP | 92 |
| APÊNDICE D – MODELO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL..... | 95 |
| APÊNDICE E - TERMO DE CONFIDENCIALIDADE | 97 |
| APÊNDICE F- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECID..... | 98 |
| APÊNDICE G- REGRAS FUZZY..... | 100 |

1. APRESENTAÇÃO

O processo de colonização do Brasil por Portugal foi demarcado pela apropriação militar e econômica da terra, assim como a implantação da grande lavoura de exportação, que acabaram por institucionalizar o tráfico de escravos africanos. Esse movimento migratório durou até 1850, chegando a inserir na colônia aproximadamente quatro milhões de cativos (PATARRA; FERNANDES, 2011).

Além de cativos e portugueses, o Brasil recebeu imigrantes de outras nacionalidades. Com a promulgação da Lei Áurea em 1888, passaram a ocorrer grandes fluxos migratórios para o Brasil, processos que contribuíram para o adensamento da ocupação do território nacional e para o crescimento econômico do país (ARAGÓN, 2009). Patarra e Fernandes (2011) estimam que no interstício de 1870-1930 cerca de 40 milhões de pessoas tenham migrado do Velho para o Novo Mundo. Sobretudo, a trajetória histórica da imigração no Brasil, em especial no período entre 1890 e 1930, configura a composição da sociedade brasileira dos anos subsequentes (PEIXOTO; IORIO, 2011).

Gremaud, Vasconcellos e Jr (2016) lembram que entre os anos 1890 e 1900, o Brasil recebeu 112.932 imigrantes. Na primeira década do século XX foi estimada a entrada de 79.775 estrangeiros no país, fluxo também intenso entre 1920-1930, quando 84.049 migraram para o Brasil. A entrada expressiva de imigrantes no país foi determinante para ditar o ritmo do crescimento populacional à época, sendo responsável por cerca de 33,73% do crescimento populacional em 1890-1900, 9,10% em 1910-1920 e 15,59% em 1920-1930 (GREMAUD; VASCONCELLOS; JR, 2016).

A despeito das contribuições sobre o ritmo do crescimento populacional, a imigração exerceu condicionantes sobre o crescimento econômico brasileiro. Ao comporem a massa laboral, ao realizarem investimentos e criarem novos empreendimentos econômicos, os imigrantes foram responsáveis pela diversificação produtiva e a expansão do mercado doméstico (GREMAUD; VASCONCELLOS; JR, 2016). Ademais, as trocas culturais derivadas dos fluxos migratórios constituem riqueza imaterial de suma importância para o desenvolvimento econômico brasileiro, sendo os migrantes agentes que agregam e trazem bagagens que são readequadas e modeladas às culturas locais.

De acordo com Silva, Oliveira e Lima (2017), quanto à nacionalidade, a maioria dos imigrantes que adentraram o Brasil no início do século XX eram italianos, alemães, japoneses, portugueses e espanhóis. Entretanto, em busca de oportunidades sociais e econômicas, também foram

percebidos fluxos migratórios da comunidade árabe, grupo étnico proveniente do Oriente Médio e África setentrional.

Embora os primeiros indícios da presença de imigrantes árabes no Brasil correspondem ao período colonial, já que durante o período Portugal mantinha transações econômicas com os Sírios, é entre os anos 1860-1938 e 1945-1990 que os maiores fluxos de entrada de estrangeiros são registrados. Os árabes vieram especialmente da Síria, do Líbano, da Jordânia e da Palestina e tinham em comum o mesmo destino, a cidade de São Paulo, embora tenham se estabelecido inicialmente no Rio de Janeiro e em Santos (HAJJAR, 1985; AHMAD, 2021).

Posteriormente os imigrantes árabes passaram a se deslocar para outros estados brasileiros, concentrando-se em regiões de Fronteiras devido às possibilidades quanto à atuação no comércio. Esse é o caso, por exemplo, da comunidade árabe migrante à região da Fronteira da Paz, localizada nos territórios de divisa entre Brasil (Santana do Livramento) e Uruguai (Rivera). Em estudos realizados sobre a realidade local, Ahmad (2021) e Ahamad e Troian (2022) identificaram a expressiva presença de comércios de imigrantes árabes na região. Em Santana do Livramento, município gaúcho de cerca de 76 mil habitantes (IBGE, 2022), foram identificados 76 empreendimentos comerciais formais, dos quais 66 são comércios e 10 empreendimentos atuam no setor de serviços.

Em decorrência das transformações produtivas percebidas na Fronteira da Paz, condicionadas pelo fechamento de importantes empreendimentos frigoríficos em Santana do Livramento¹ ao final dos anos 1990, os setores de serviços e de comércio passaram a desempenhar relativo protagonismo frente ao processo de desenvolvimento da região, seja pela geração de novas oportunidades de emprego e/ou renda (FAVERO; DUARTE, 2014; AHMAD, 2021). Em síntese, as empresas familiares de ascendência árabe geram 472 postos de emprego para a sociedade local, segundo estimativas de Ahmad (2021).

Vale mencionar que a maior parte das famílias de imigrantes árabes da Fronteira da Paz têm seus empreendimentos há mais de dez anos e através de seus comércios e serviços desempenham papel importante na sociedade. Dentre as contribuições, destacam-se a geração de trabalho e de renda, a diminuição dos níveis de pobreza local, o fomento ao crescimento econômico e produtivo, pagamento de impostos, atração de turistas e investimentos locais. Ao gerar oportunidades de melhoria de vida para suas famílias e para a sociedade, os

¹ O primeiro frigorífico foi estabelecido no município em 1917 e o segundo em 1918 (SCHÄFFER, 1993). Em 1969, os frigoríficos Armour e Swift fundiram-se. Porém, foi em 1972 como que passaram a operar como Swift Armour S. A. Indústria e Comércio (SILVA; ADÃO, 2018).

empreendimentos geridos por árabes contribuem para o processo de desenvolvimento do município de Santana do Livramento (AHMAD, 2021; AHMAD; TROIAN, 2022).

Outra característica dos empreendimentos geridos por árabes na Fronteira da Paz é o perfil familiar (AHMAD, 2021; AHMAD; TROIAN, 2022). Sobretudo, as empresas familiares, vistas como organizações, têm ocupado posição de destaque no setor de negócios, seja em relação a produtividade ou a geração de novos postos de emprego e de renda (SOUZA; OLIVEIRA; LIMA, 2017).

Na literatura disponível sobre o tema, é possível identificar diversas definições de empresas familiares, de acordo com o tamanho, tipo, fase do ciclo de vida, dentre outros. Segundo Oliveira (2010), Costa e Valdisser (2017) e Souza, Oliveira e Lima (2017), pode-se considerar como empresa familiar aquela que tem em sua gestão um ou mais membros da mesma família, que atuam diretamente na gestão dos negócios. Ainda de acordo com Costa e Valdisser (2017), inicialmente, as empresas familiares são constituídas dentro de um grupo familiar, porém, ao se desenvolverem, surge a necessidade de adaptação das estratégias de gestão e de controle, dado que as mesmas almejam com que a continuidade de seus empreendimentos seja bem-sucedida.

Nesse sentido, destaca-se a importância das empresas familiares para a economia mundial e brasileira. Conforme Dalla (2006), na Espanha, Inglaterra e Alemanha, o peso econômico das empresas é de 70%, 75 % e 80%, respectivamente. Conforme relatório *Family Business Index* (2021), se os 500 maiores negócios familiares do mundo fossem um país, eles seriam a terceira maior economia do mundo, gerando receita conjunta de mais de US\$ 7 trilhões ao ano. No caso brasileiro, 90% das empresas são familiares, representam 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e empregam 75% da mão de obra que atua no mercado de trabalho (PWC, 2019).

Apesar do desempenho econômico apresentado, parte considerável das empresas familiares não sobrevive após a segunda e a terceira geração devido ao mal planejamento de seus sucessores (CASILLAS; VASQUEZ; DÍAZ, 2007). Dessa forma, assume-se a importância de problematizar a sucessão familiar nesse tipo de organização.

Segundo Lodi (1987), a sucessão familiar pode ser considerada como um processo de transferência de poder entre uma geração e outra. Oliveira (2010) menciona as vantagens e as desvantagens da sucessão. Dentre as desvantagens, citam-se as disputas de poder, as dificuldades de demissão e de desempenhar diferentes papéis dentro da empresa, a inadequação da administração e o despreparo dos sucessores, o que acaba dificultando a continuidade das empresas. Por sua vez, as vantagens do processo de sucessão são a continuidade do

empreendimento, a agilidade do sistema decisório, a visão de longo prazo, a existência do espírito de família, assim como a facilidade de transferência de conhecimento e das experiências adquiridas para seus herdeiros (OLIVEIRA, 2010).

Tendo em vista o exposto, vale reconhecer que no Brasil existiam aproximadamente 8 milhões de empresas em 2017, das quais 90% possuem perfil familiar. Outro fato importante a ser mencionado é que o surgimento das empresas familiares se relaciona com os fluxos migratórios que ocorrem no Brasil, em especial nos períodos que sucederam as grandes Guerras Mundiais. De acordo com Leone (1992), por questões culturais, muitas empresas foram desenvolvidas dentro de um modelo no qual os pais eram sucedidos pelos seus filhos em seus negócios, essencialmente no que se refere às atividades relacionadas ao comércio.

Em estudo sobre sucessão dos Libaneses e Chineses no Rio de Janeiro, realizado por Vieira, Mello e Paulo (2006), foi possível observar que, conforme os comerciantes iam prosperando nos negócios, os filhos dos primeiros imigrantes passaram a ser preparados para participar dos negócios da família pelas gerações que os antecederam, que os ensinaram desde cedo a desenvolverem diversas atividades do comércio (desde as atividades mais gerais dos estabelecimentos até as mais específicas, como o controle do caixa). Porém, apesar do sucesso dos empreendimentos, muitos dos filhos dos imigrantes árabes não querem dar continuidade à carreira de comerciante, através da sucessão familiar, preferindo deslocar suas ambições profissionais para outras áreas nas quais consideram “mais valorizadas socialmente”.

Destarte, Oliveira (2014) identificou que apenas 15% das empresas familiares conseguem passar o patrimônio para a terceira geração. Da mesma forma, observou-se que apenas 30% das empresas brasileiras sobrevivem à segunda geração e menos de 15% sobreviveram à terceira geração (MARTINS et al., 2008). Conforme Oliveira (2014), dentre as principais razões para o baixo índice de sobrevivência das empresas estão os conflitos familiares e a forma como são resolvidos.

Ademais, pesquisa realizada pela consultoria PwC (2019) constatou que 75% das empresas familiares encerram suas atividades após terem sua gerência sucedidas pelos seus herdeiros. A pesquisa também identificou que apenas 7 a cada 100 empresas sobrevivem até a terceira geração. Uma das principais razões para o fechamento dessas empresas seria o fato de que os problemas relacionados à sucessão levam, no mínimo, de três a cinco anos para serem solucionados, período no qual nem todas as empresas familiares conseguem se manter de portas abertas. Logo, o principal motivo pelo qual se dá a mortalidade das empresas familiares é a inexistência da sucessão (MOREIRA, 2010; ULRICH, 1997; LEONE, 2005; GALLI, 2015).

Ao reconhecer as dificuldades de sobrevivência e continuidade dos negócios familiares no Brasil, questiona-se acerca das particularidades organizacionais e de gestão dos empreendimentos familiares de origem árabe da Fronteira da Paz. Assim, a presente pesquisa tem como questão norteadora: Quais são os influentes econômicos e culturais determinantes sobre o processo de sucessão das empresas familiares de origem árabe na Fronteira da Paz?

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.1.2 Objetivo geral

Analisar os fatores econômicos e culturais influentes sobre o processo de sucessão familiar dos empreendimentos árabes na Fronteira da Paz (BR-UY).

1.1.3 Objetivos específicos

- a) Caracterizar os mercados e as estruturas organizacionais das empresas familiares de origem árabe em Santana do Livramento (BR) e Rivera (UY).
- b) Construir um modelo conceitual de análise do processo sucessório à luz da avaliação de condicionantes econômicos e culturais;
- c) Averiguar os processos sucessórios das empresas familiares de origem árabe em Santana do Livramento (BR) e Rivera (UY) através de sistemas de inferência *fuzzy*;

1.2 ESTRUTURA DE ANÁLISE E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A dissertação é apresentada em forma de três artigos complementares, que tratam como tema principal as condições de reprodução socioeconômica e o processo de sucessão familiar dos empreendimentos de origem árabe atuantes na Fronteira da Paz. Os artigos se tornam complementares visto que analisam as particularidades da Fronteira da Paz e as oportunidades geradas para o comércio árabe, assim como analisam o processo sucessório desses empreendimentos, suas estruturas organizacionais e mercados de atuação.

O primeiro artigo científico conta com uma análise acerca das particularidades institucionais e econômicas influentes sobre os processos de desenvolvimento e integração regional. Sobretudo, buscou-se identificar as oportunidades transfronteiriças para o comércio de origem árabe. Para isso, tanto a revisão bibliográfica quanto a documental foram adotadas quanto técnicas de pesquisa.

O segundo artigo científico, por sua vez, dedica-se a avaliar a condição de reprodução dos empreendimentos familiares de origem árabe na Fronteira da Paz face às dinâmicas de desenvolvimento regional. Para isso, foram analisados os dados coletados na pesquisa de campo, os quais foram analisados através da análise de aproximação de conteúdo.

O terceiro artigo científico, por fim, conta com uma análise acerca da propensão da gestão dos empreendimentos árabes ser sucedida pelos familiares na Fronteira da Paz (BR-UY). Para tal, foi realizada uma pesquisa de campo para coletar dados primários, os quais foram analisados através dos sistemas de inferência *fuzzy*.

REFERÊNCIAS

AHMAD, S. M. K. S. **O papel dos empreendimentos comerciais árabes no processo de desenvolvimento de Santana do Livramento/RS**. 2021. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas). Universidade Federal do Pampa, 2021.

AHMAD, S. M. K. S., TROIAN, A. O comércio imigrante no processo de desenvolvimento: contribuições dos empreendimentos árabes em Sant'ana do Livramento/RS. **Desenvolvimento em Questão**. [S. l.] v. 20, n. 58, 2022.

ARAGÓN, L. E. **Migração Internacional na Pan-Amazônia**. Belém. Editora: Núcleo de Altos Estudos Amazônicos/UFPA, 2009.

CASILLAS, J.C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo, Thomson Learning, Edições, 2007.

COSTA, S. R. P.; VALDISSER, C. R. Sucessão Empresarial: a preparação do sucessor para o processo sucessório em pequenas empresas familiares de Monte Carmelo, MG; **Gestão Tecnologia e Ciência**, Monte Carmelo, v. 6, n. 11, 2017.

DALLA COSTA, A.J. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. 1. ed. Curitiba: Juruá, vol. 1, p. 203, 2006.

FAVERO, M.; DUARTE, G. Continuidade e limites: urbanismos na fronteira Brasil-Uruguaí. **III Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Arquitetura e Urbanismo arquitetura, cidade e projeto: uma construção coletiva** São Paulo, 2014.

GALLI, L.C.L.C; **Empresas Familiares: aspectos comportamentais, estruturais, gerenciais e contextuais**. 1. ed. Jaboticabal: FUNEP, 2015.

GREMAUD, A. P.; VASCONCELLOS, M. A. S. D.; JR., R. T. Economia Brasileira Contemporânea, 8. ed. Editora Atlas: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597010206. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010206/>. Acesso em: 30 set. 2022.

- HAJJAR, C. F. **Imigração Árabe: 100 anos de reflexão**. São Paulo: Cone, 1985.
- LEONE, N. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84-91. 1992.
- LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças pra garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.
- LODI, J. B. **Sucessão e Conflitos na Empresa Familiar**. Pioneira. São Paulo, 1987.
- MARTINS, A. et al. Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração”, **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 10, n. 22, p. 30-54, 2008.
- MOREIRA, M. **Sebrae estima em 8,8 milhões número de micro e pequenas empresas em 2015. Agência Brasil**. 2010. Disponível em: <<http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2008-10-01/sebrae-estima-em-88-milhoes-numero-de-micro-e-pequenas-empresas-em-2015>>. Acesso em 7 set. 2022.
- OLIVEIRA, A. A. **Empresas familiares na cidade de São Luis de Montes Belos (GO): Caracterização e processo de sucessão no setor de comércio, indústria e serviços. Exame de qualificação (Mestrando em Desenvolvimento Regional) - Faculdades Alves Faria**, 2014.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e aperfeiçoar o processo sucessório**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- PATARRA, N. L., & FERNANDES, D. Brasil: País de imigração. **Revista Internacional em Língua Portuguesa: Migrações**, [S. l.], v. 3, n. 24, p. 65-96, 2011.
- PEIXOTO, J. E J. IORIO, **Crise, Imigração e Mercado de Trabalho em Portugal: Retorno, Regulação ou Resistência?** Cascais, Editora Principia, 2011.
- PWC. **Empresas familiares e plano de sucessão**. 2019. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html>. Acesso em: 20 ago. 2022.
- SILVA, B. P; ADÃO, S. A. R. C. **A influência do Frigorífico Armour no desenvolvimentosocioeconômico de Santana do Livramento**. 2018. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2018.
- SILVA, L. M. M.; LIMA, S. S. Os imigrantes no Brasil, sua vulnerabilidade e o princípio da igualdade, **Revista Brasileira Políticas Públicas** (Online), Brasília, v. 7, n. 2, p. 384-403, 2017.
- SOUSA, D. K. M. A.; OLIVEIRA, E. A. A. Q.; LIMA, C.S. T. de. A empresa familiar e suas contribuições para o desenvolvimento regional. In: VIII Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional, 2017, Santa Cruz do Sul. **Territórios, redes e Desenvolvimento Regional: perspectivas e desafios**, [S. l.], vol. 8, 2017.
- ULRICH, D. **Os Campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 1997.

VIEIRA, C. N.; MELLO, T.; PAULO, P. Libaneses e chineses: sucessão, conflito e disputa numa rua de comércio do rio de janeiro. **Anuário Antropológico**, Brasília, v. 31, n. 1, p. 155-169, 2006.

2 ARTIGO 1 – A FRONTEIRA DA PAZ, DOS INTERCÂMBIOS E DAS OPORTUNIDADES²

RESUMO

Resumo: A integração econômica das regiões fronteiriças tem demonstrado ser importante vetor de desenvolvimento regional, haja vista as oportunidades de aprendizado, trabalho e renda que geram. O extenso território em limites de fronteira do Brasil abriga experiências de intercâmbios econômicos e socioculturais, tais como ocorre na Fronteira da Paz. Nesse sentido, o presente estudo dedica-se a analisar as particularidades institucionais e econômicas influentes sobre os processos de desenvolvimento e integração regional. Em especial, busca-se identificar as oportunidades transfronteiriças para o comércio de origem árabe. As técnicas de pesquisa adotadas foram revisão bibliográfica e documental. Identificou-se que os governos de Santana do Livramento e Rivera implementaram diferentes ações com vistas à promoção da integração econômica e cultural de ambas as cidades, tais como as ações paradiplomáticas e os esforços para consolidação da zona franca. Destarte, a Fronteira da Paz tem se constituído em um espaço de oportunidades, sobretudo para os imigrantes árabes. Assim, o comércio de origem árabe tem realizado contribuições para processo de desenvolvimento regional, uma vez que tem gerado mecanismos propagadores de emprego e renda em um contexto de significativas vulnerabilidades socioeconômicas.

Palavras-chave: Zonas Francas. Comércio. Migração árabe.

RESUMEN

Resumen: La integración económica de las regiones fronterizas ha demostrado ser un importante vector de desarrollo regional, dadas las oportunidades de aprendizaje, trabajo e ingresos que generan. El extenso territorio en los límites fronterizos de Brasil alberga experiencias de intercambios económicos y socioculturales, como ocurre en la Frontera de la Paz, en este sentido, el presente estudio se dedica a analizar las particularidades institucionales y económicas que influyen en los procesos de desarrollo y desarrollo regional. integración. En particular, el objetivo es identificar oportunidades transfronterizas para el comercio de origen árabe. Las técnicas de investigación adoptadas fueron la revisión bibliográfica y documental. Se identificó que los gobiernos de Santana do Livramento y Rivera implementaron diferentes acciones con miras a promover la integración económica y cultural de ambas ciudades, como acciones paradiplomáticas y esfuerzos para consolidar la zona libre. Por tanto, la Frontera de la Paz se ha convertido en un espacio de oportunidades, especialmente para los inmigrantes árabes. Así, el comercio de origen árabe ha contribuido al proceso de desarrollo regional, ya que ha generado mecanismos que propagan empleo e ingresos en un contexto de importantes vulnerabilidades socioeconómicas.

Palabras clave: Zonas Francas. Negocio. Migración árabe.

² O presente artigo foi submetido ao periódico InterAção. ISSN 2357-7975.

2. 1. INTRODUÇÃO

Uma das principais características da economia globalizada são os intercâmbios que empresas, instituições e países realizam, seja de conhecimento, tecnologia ou trocas culturais e comerciais. Dentre as benesses do aumento da integração econômica estão o crescimento do comércio exterior, a diversificação dos mercados e a ampliação da competitividade internacional (MIYAZAKI, 1996).

No âmbito das relações econômicas internacionais, definem-se diferentes graus de aprofundamento da integração econômica, tais como a formação de áreas de livre comércio, a união tarifária, o mercado comum, a união econômica e a integração econômica completa (SANTOS; MIYAZAKI, 2013). Em especial, a América Latina protagonizou diferentes iniciativas para consolidar a integração econômica, a exemplo do tratado do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), que foi planejado com o intuito de promover o crescimento econômico, ao passo que reúne forças para que os países membros se insiram no sistema econômico internacional (SEITEFUNS, 1992).

A eliminação de barreiras alfandegárias, o estabelecimento de uma tarifa externa comum (TEC), um imposto único cobrado sobre as mercadorias comercializadas, entre outros, são exemplos de estratégias previstas a serem implementadas ao longo da consolidação do mercado comum. Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai foram fundadores do Mercosul em 1991, sendo que mais tarde se tornaram associados ao bloco comercial países como o Chile, Equador, Colômbia, Guiana, Peru e Suriname (PELLEGRINO, 1995; PATARRA, 1997).

Santos e Miyazaki (2013) ressaltam que, embora o Mercosul tenha sido criado como Mercado Comum, o estágio de integração atingido pelos países é o de União Alfandegária Imperfeita. O MERCOSUL é considerado uma união aduaneira imperfeita porque não instituiu uma zona de livre circulação de mercadorias plena entre os seus membros.

Da mesma forma, a coordenação de políticas econômicas e a eliminação das exceções na zona de livre comércio são objetivos ainda não atingidos nestas três décadas de existência do grupo (BRICEÑO-RUIZ, 2021). Briceño-Ruiz (2021) cita que, no período mais recente, são recorrentes medidas unilaterais e/ou bilaterais, o que tem gerado diversas assimetrias ao interior do bloco.

A despeito dos limites ao desenvolvimento do Mercosul, Gräf e Azevedo (2013) evidenciam que o Brasil é o principal promotor da integração regional. Por meio de diversos instrumentos de política externa, o Brasil protagoniza condutas e institucionalidades que extrapolam a agenda comercial, seja pela atuação dos entes nacional ou subnacionais

(MARIANO; MENEZES, 2021).

Neste sentido, vale mencionar que as cidades de fronteira realizam práticas cotidianas de integração fronteiriça como veículo de atendimento às demandas regionais e reconhecimento dos processos transfronteiriços. No Brasil, a fronteira comum se estende por 1.069 quilômetros e abriga expressivo contingente populacional (CÂMARA, 2020). Ao todo, 588 municípios, de onze diferentes estados, compartilham fronteiras com dez dos países da América do Sul (AIKES; RIZZOTTO, 2018).

As regiões de fronteiras constituem territórios de intensos fluxos migratórios, relações de produção, trocas materiais e simbólicas, entre outros. Por esta razão, as fronteiras são lócus de interações “entre o homem, a terra e a natureza, em um ordenamento territorial cuja síntese envolve as dimensões política, econômica, simbólica e cultural” (MENEGHEL et al., 2022).

Segundo Aikes e Rizzotto (2018, p. 2), dentre as cidades fronteiriças brasileiras, 32 são cidades gêmeas, cujas especificidades demarcam alta interação econômica e cultural. Para as autoras, esses locais enfrentam uma dualidade, porque são tanto espaços de controle quanto de integração: “espaço-laboratório, pois as circulações transfronteiriças decorrem fundamentalmente de relações de trabalho, estudo, consumo e acesso aos serviços públicos”. As cidades gêmeas têm como característica a forte interação econômica e cultural. Nessas regiões, as circulações transfronteiriças se dão através das relações de trabalho, estudo, consumo e acesso aos serviços públicos (saúde e educação) (AIKES; RIZZOTTO, 2018).

Em particular, no Estado do Rio Grande do Sul existem 196 municípios dentro da faixa de fronteira, situados a até 150 km da divisa (IBGE, 2019). Localizada na região da Campanha gaúcha, Santana do Livramento faz divisa com Rivera, município do Uruguai (UY). Conforme Christillino (2010), as cidades gêmeas demarcam a denominada Fronteira da Paz. No início do século XIX, a fronteira era dominada pelos conflitos militares e sua atividade predominante era a pecuária. Já no final do século XIX, devido ao crescimento populacional urbano e o aumento das atividades das interações econômicas, ambas as cidades se desenvolveram tendo por força motriz o comércio. A posição geográfica da região fez com que a fronteira se tornasse um entreposto comercial entre as mercadorias brasileiras vindas de outras regiões do Rio Grande do Sul e as mercadorias importadas de Montevideo (SCHÄFFER, 1993). Além disso, na região percebe-se, a presença de argentinos, uruguaios e brasileiros, assim como a presença de imigrantes membros de outras nacionalidades, como os árabes, palestinos que passaram a fazer parte da comunidade fronteiriça (MÜLLER, 2004).

Considerando a importância da atuação dos municípios de Santana do Livramento e Rivera para valorização da Fronteira da Paz, o presente estudo dedica-se a analisar as

particularidades institucionais e econômicas influentes sobre os processos de desenvolvimento e integração regional. Particularmente, busca-se identificar as oportunidades transfronteiriças para o comércio de origem árabe. Através da realização de pesquisa bibliográfica e documental, almeja-se compreender as dinâmicas sociais e comerciais entre ambos os municípios.

A redação do artigo está organizada em cinco seções, além desta introdução. A

segunda seção aborda acerca da formação econômica da Fronteira da Paz. A terceira seção discorre sobre a integração econômica e transfronteiriça na Fronteira da Paz. A seção seguinte, a quarta, discute acerca do comércio de origem árabe na região. Por fim, na quinta seção são dadas as considerações finais do presente estudo, seguido das referências utilizadas.

2.2 FORMAÇÃO ECONÔMICA DE RIVERA E SANTANA DO LIVRAMENTO: DO PROTAGONISMO DO CAMPO À EMERGÊNCIA PUJANTE DO COMÉRCIO

O município de Rivera, capital do Departamento de Rivera, encontra-se localizado ao norte do Uruguai, a 500 quilômetros de distância de Montevideu, na confluência da Coxilha Negra com a Coxilha de Santa Ana, na fronteira com a República Federativa do Brasil (BR). Com área de 9.370 km², Rivera correspondente a 5,31% da área total do Uruguai. A população de Rivera, segundo dados da Uruguai Statistic (2022), é de 65.506 habitantes. O município apresenta clima subtropical úmido, ambiente mais quente e chuvoso que a média nacional.

Segundo Goulart, Misoczky e Flores (2017), a economia de Rivera iniciou com a criação de gado. Na metade do século XX, contava com a implementação de indústrias trituradoras e de pasteurização. Em 1936 foi declarada *Ciudad de Turismo* devido ao Teatro Municipal, ao Estádio Atilio Paiva Oliveira e ao Parque Internacional. Em 1942 houve a inauguração do Hotel Casino, o que acabou contribuindo para a atração de turistas para a região. Já em 1986, frente ao Decreto Presidencial, foram exonerados os bens e mercadorias importados e comercializados na cidade, nesse aspecto, os *free-shops* transformaram Rivera em um dos mais importantes polos do turismo de compras, atraindo turistas de todos os Estados brasileiros (BETANCOUR et al., 1989).

Em um contexto mais atual, as principais atividades econômicas de Rivera estão relacionadas com a florestação, agricultura, pecuária, apicultura, viticultura, mineração, comércio e o turismo. Dentre essas atividades, segundo dados de 2014 do Observatório Território do Uruguay, a participação do comércio no Valor Agregado Bruto era de 19,2%, enquanto os setores primários e secundários apresentaram participação de 20,2% e 33,2%, respectivamente (DGDMA, 2017).

Segundo informações da *Dirección General de Desarrollo y Medio Ambiente* (2017), Rivera conta com mais de 178 mil hectares plantados de florestação, na qual as principais espécies encontradas são Pinus com (39% do total), Mata Nativa (35% do total) e Eucalipto (24% da área total). Rivera concentra suas atividades na produção madeireira, que vem crescendo nos últimos anos, contando com três importantes empresas que plantam e processam a madeira. Destacam-se ainda, as atividades de mineração, plantação de tabaco e a produção

leiteira.

Rivera possui uma significativa extração de metais preciosos, sendo essa atividade importante fonte de empregos para a região de Minas de Corrales, extraindo anualmente cerca de 53.370 onças de ouro e 74.126 onças de prata. O município também se destaca como uma das regiões tabaqueiras mais importantes do mundo. Em relação à produção leiteira, a cidade conta com a Cooperativa Nacional de Productores de Leche (CONAPROLE), que foi estabelecida na região em 1983. A cooperativa é abastecida pela produção leiteira local (LADO, 2016; DGDMA, 2017).

Segundo dados da Intendência Departamental de Rivera (2017), a exploração da cultura do arroz tem destaque na agricultura, dada a boa condição do solo. Rivera conta com 2.300 hectares dedicados à sua produção que, por sua vez, é impulsionada por investimentos locais e provenientes do Brasil. Já em relação à pecuária, grande parte de sua superfície é dedicada à criação de gado, com cerca de 588 mil cabeças de bovinos e 342 mil cabeças de ovinos (é o maior rebanho daquele país).

Rivera é um dos municípios que tem a maior produção de mel do Uruguai e, conseqüentemente, é a cidade que mais exporta mel, tendo como principais compradores os Estados Unidos e a Alemanha. Por sua vez, o setor da viticultura está em franco processo de desenvolvimento e crescimento na região. Favorecida pelo clima, o município conta com 49 hectares de plantação de uvas, extraindo cerca de 170 toneladas do produto, contando com três bodegas de pequeno e médio porte que produzem vinhos reconhecidos no mercado (DGDMA, 2017).

Lado (2016) lembra que na região também são produzidos tijolos em 70 fornos, nos quais são localizados em assentamentos irregulares no entorno de Rivera. Sua produção é realizada por moradores locais que residem nesses assentamentos e que vivem em condições de vida precárias, o que os leva a se inserirem nessas atividades. Como a produção e a venda são em conjunto, isso favorece para obterem um preço mais baixo em relação ao resto do mercado.

De acordo com os dados da Intendência Departamental de Rivera (2017), o setor de comércio tem representado uma das principais atividades econômicas de Rivera, com destaque para os *free-shops*, que são em sua maioria voltados ao público brasileiro, vindo em grande parte das cidades gaúchas próximas da fronteira com o Uruguai. Os *free-shops* foram criados por um decreto governamental de 1986, que estabeleceu a isenção de impostos dos produtos importados, tendo como escopo aquecer e impulsionar a economia local. Atualmente, a quota de isenção fiscal para compras nos *free-shops* inclui o limite de gastos de US\$ 500 por pessoa

para quem viaja de carro. Rivera conta com aproximadamente 50 *free-shops*, que juntos contribuem com cerca de 10% da economia do país. Além da contribuição direta para a economia de Rivera, os *free-shops* têm contribuído para a atração de turistas para Fronteira da Paz.

Cabe ressaltar que, na perspectiva de Lado (2016), o desenvolvimento do comércio, assim como do setor de serviços, está diretamente relacionado com as demandas vinculadas à condição de cidade de fronteira. Além do comércio, ganham destaque a rede hoteleira e os restaurantes que funcionam a partir da demanda de turistas brasileiros que visitam a cidade com o interesse de realizar suas compras nos *free-Shops*.

Apesar do dinamismo econômico, a cidade faz parte da região do Uruguai com um dos mais baixos índices de desenvolvimento humano e econômico. Segundo dados do *Observatorio Territorio Uruguay, Oficina de Planeamiento y Presupuesto* (OPP, 2020), 11,7% dos domicílios encontram-se em situação de pobreza, 50,4% é a taxa de pessoas ocupadas e 42% dos ocupados trabalham com informalidade. A taxa de subemprego, ou seja, de pessoas que trabalham menos de 40 horas semanais e desejam trabalhar mais, é de 10%.

Assim, a avaliação de diferentes indicadores socioeconômicos remete-nos à reflexão sobre os limites do processo de desenvolvimento de Rivera, haja vista a baixa industrialização e os poucos mecanismos implementados para agregação de valor local. Em suma, Rivera é uma cidade que depende fortemente do turismo de compras, o que acarreta em ciclos de crescimento e retração em sua economia devido às variações na taxa de câmbio na Fronteira da Paz (LADO, 2016). Cabe destacar que as principais moedas em circulação na Fronteira da Paz são o Real Brasileiro (R\$), Peso Uruguaio (\$) e o Dólar (US\$).

Quanto a Santana do Livramento, município localizado na metade Sul do estado gaúcho, é conhecido por sua rica história e cultura, além de ser um importante polo econômico da Fronteira da Paz. Em uma divisão territorial realizada em 1995, o município foi constituído de sete distritos: Santana do Livramento, Cati, Espinilho, Ibicuí, Pampeiro, São Diogo e Upamaroti. Com área de 6.946,407 km², Santana do Livramento apresenta a segunda maior extensão territorial do estado. A população, segundo estimativas fornecidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística é de 84.421 habitantes. Com relevo plano – de leves ondulações – e clima subtropical, Santana do Livramento passa por geadas no inverno, enquanto ocorre um clima quente e seco no verão (IBGE, 2023; MACIEL, 2022).

Aguiar e Medeiros (2010) apontam que no início do século XX Santana do Livramento teve sua economia voltada às atividades relacionadas à pecuária, tendo destaque nas produções de lã e arroz. Conforme Schäffer (1993), no mesmo período, as atividades relacionadas às charqueadas também tiveram destaque. Em 1904 a construção da “Charqueada Livramento”

ficou pronta e, além da preparação do charque, eram produzidos velas e sabão. No mesmo período surgiram também os primeiros lanifícios e o comércio de lã. As charqueadas e os lanifícios aproveitaram a estrutura produtiva da região e levaram Santana do Livramento a figurar dentre os polos de desenvolvimento regional (SILVA, 2014; HEYDT, 2016).

Em 1911, Santana do Livramento passou a contar com quatro charqueadas, tornando-se o município com o segundo maior centro de abate do Rio Grande do Sul (ALBORNOZ, 2000). Entretanto, apesar do desfecho positivo que as atividades relacionadas às charqueadas apresentaram durante esse período, houveram fatores externos que contribuíram para seu declínio. Frente a aprovação da Lei Eusébio de Queirós (de setembro de 1850, na qual proibia a importação de escravos), uma das consequências foi a migração de inúmeros escravos que estavam envolvidos com as charqueadas. A migração ocorreu da região Sul do país e, conseqüentemente, de Santana do Livramento, tendo como destino as regiões centrais do Brasil (ALVES, 2018; AHMAD, 2021).

Ainda no início do século XX, por volta de 1916, já havia uma perspectiva de implementar uma empresa frigorífica de capital estrangeiro em Santana do Livramento. A escolha da região para implementação dos frigoríficos deu-se devido às possibilidades de investimentos lucrativos associados tanto à região da campanha gaúcha quanto ao Uruguai. Dentre as possibilidades, um dos atrativos era a abundância de gado presente nos campos locais, o que facilitava a aquisição da matéria-prima na Fronteira da Paz. Ademais, a localização geográfica do município facilitava a exportação da produção local para o porto de Montevideu através da via ferroviária, fator que foi decisivo na escolha da região para estabelecer os frigoríficos (SILVA, 2014).

Outro fator que contribuiu para a escolha da região enquanto sede frigorífica foram as propostas de isenções de impostos. Enquanto o estado do Paraná e o de Santa Catarina, na tentativa de realizar uma negociação, ofereceram quatorze anos de isenção sobre o imposto de exportação de carne, o estado gaúcho anunciou que seu período de isenção total de todas as taxas de exportação seria de trinta anos, proposta que favoreceu a escolha do estado gaúcho para implementação dos frigoríficos (MANNIGN; LUSO, 1919; SILVA 2014).

Assim, em 27 de fevereiro de 1917 foi implementado o primeiro frigorífico de carnes e derivados e, mais tarde, em 1918, houve a inauguração do segundo frigorífico no município (SCHÄFFER, 1993; AHMAD, 2021). Em 1919 o frigorífico Armour empregava aproximadamente 1.000 funcionários, sendo 50% deles brasileiros, 40% uruguaios e 10% de outras origens, os quais nos três primeiros anos de funcionamento (1917, 1918 e 1919), ainda utilizando o antigo estabelecimento da Charqueada Livramento. Assim, deram continuidade a

produção de charque, sebo, vela e carnes em conserva localmente.

Conforme Alborno (2000), nas décadas seguintes, entre 1920 a 1950, a cidade de Santana do Livramento era a principal responsável pelo fornecimento de gado para o frigorífico Armour, fornecendo cerca de metade de seu estoque total. Segundo Silva (2014), em 1923, além da produção de carne bovina, o frigorífico passou a abater ovinos, aproximadamente 18.185 cabeças em dois anos. Em 1924, deu-se início ao abatimento de suínos e, a partir de 1925, o frigorífico abateu aproximadamente 14.434 suínos.

Ainda durante esse período, entre 1940 a 1945, foi registrado o melhor resultado anual de produção de carne, que ocorreu durante a 2ª Guerra Mundial, na qual a exportação de carne aumentou devido à necessidade de alimentar as tropas que lutavam na Europa. A partir de 1945, a produção apresentou redução, registrando produção de 81.434 em média anual e, em 1950, reduziu ainda mais, terminando a década com produção estimada de 49.937 cabeças, tendo como principal motivo o fim da 2ª Guerra Mundial e o início das cooperativas de criadores de gado (SILVA, 2014). Com isso, em 1969 os frigoríficos Armour e Swift fundiram-se. No entanto, foi somente em 1972 que passaram a operar como Swift Armour S. A. Indústria e Comércio (SILVA; ADÃO, 2018).

Segundo Monteblanco (2013), após 1970, devido à crise que vinha se intensificando, as atividades relacionadas à indústria em Santana do Livramento passaram a declinar como resultado da queda nas exportações das mercadorias produzidas no município (AHMAD, 2021). Em 1989, a Swift Armour foi vendida para o Grupo Bordon, porém, frente à competição com as cooperativas formadas pelos proprietários na região da fronteira, a empresa acabou não prosperando. Somado à redução gradativa na produção, que ocorreu a partir do final da década de quarenta e que perdurou até 1990, ocorreu o fechamento da empresa no início da década de 1990, estabelecendo no município uma crise industrial (HEYDT, 2016).

Durante seu período de funcionamento, o frigorífico Swift Armour foi responsável por parcela importante na industrialização do município e, junto ao poder político que detinha, ele também possuía o controle econômico da região. A empresa chegou a ser responsável por 85% da produção total do município, porém com o adendo de que era totalmente financiada por capital externo (ALBORNOZ, 2000; SILVA, 2014; AHMAD, 2021).

Logo, não há dúvidas de que a empresa representava para Santana do livramento a mais importante indústria, sendo a única empresa grande instalada na região. O frigorífico impulsionou a economia local, através dos postos de empregos gerados e foi a principal fonte de receita dos cofres municipais, arrecadando cerca de 50% dos impostos totais do município. Além de beneficiar Santana do Livramento, sua instalação também impactou de forma positiva

a cidade vizinha, Rivera, movimentando o comércio da região (FORTUNATO, 1943; SILVA, 2014).

Atualmente, além das atividades pecuárias (bovina e ovina) com produção de carne para os principais frigoríficos do Estado, Santana do Livramento tem como atividade econômica a agricultura, sendo voltada para a produção de arroz, soja, milho e trigo. Assim, o município caracteriza-se como produtor de *commodities* (HEYDT, 2016), apesar de estar expandindo a produção frutífera, com destaque para a vitivinicultura (FEE, 2018; MACIEL, 2022). Cabe ressaltar também o Parque Eólico Cerro Chato, no qual tem ganhado destaque devido aos investimentos que tem recebido na região.

Com uma população rural de 7.308 habitantes, em 2018 Santana do Livramento contava com 2.965 propriedades rurais, 59.679 hectares plantados e 100% de área colhida, totalizando aproximadamente 170.000 milhões em produção agrícola (SEBRAE, 2019). Os principais alimentos produzidos são soja, milho e trigo (ambos em grãos), arroz (em casca) e uva. O rebanho do município no mesmo período estava voltado para criação de bovinos, ovinos, galináceos, equinos, suínos, bubalinos, caprinos e codornas, com destaque para criação de bovinos (575.447) e ovinos (321.756).

Frente ao cenário de desindustrialização após o fechamento do Swift Armour, o comércio se tornou uma das principais atividades econômicas da Fronteira da Paz, com destaque para o comércio de importação e exportação. Para Ahmad e Troian (2022), o comércio tornou-se importante para o desenvolvimento da Fronteira da Paz, tendo em vista as possibilidades de geração de emprego e renda para sociedade local. As ocupações laborais no comércio são especialmente importantes frente ao contexto de vulnerabilidades locais.

Em exemplo, em 2020 a proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de apenas 20% em Santana do Livramento e o salário era, em média, de até dois salários mínimos. Por outro lado, 33,9% dos domicílios apresentavam rendimentos mensais de até meio salário mínimo por pessoa (IBGE, 2022). Em Rivera, foi registrado que a taxa de emprego da população que está inserida dentro do mercado de trabalho é de 50,4%, desse total, o setor primário emprega 20%, o setor secundário emprega 18%, enquanto o setor de serviços é responsável por 61% da ocupação da população empregada (LADO, 2016; OPP, 2020).

Os dados apresentados reforçam a importância do comércio para o processo de desenvolvimento da Fronteira da Paz. Em Santana do Livramento, o comércio tem apresentado 49% de participação na constituição do Produto Interno Bruto (PIB) do município, enquanto as atividades agropecuárias têm participação de 11%. A indústria de transformação participa em 5%, o setor de serviços participa em 3,2% e o ramo de construções civis participa em 2% (SEBRAE, 2019; AHMAD, 2021).

Em Rivera, o setor primário representa 34% das atividades produtivas, enquanto o setor secundário, relacionado com as atividades agropecuárias como empresas arroseiras, madeireiras e de mineração, representa 12% do total das atividades produtivas. O setor de comércio e de serviços, por sua vez, tem maior participação no Valor Adicionado Bruto (VAB), representando 54% do total das atividades produtivas de Rivera (LADO, 2016).

Especialmente devido a sua posição geográfica, as atividades comerciais tem ganhado destaque na Fronteira da Paz. As particularidades da Fronteira da Paz, considerada uma zona de livre comércio, tem atraído imigrantes árabes, os quais se estabelecem na região com o interesse de desenvolver suas atividades comerciais pela característica de zona franca. Dessa forma, destaca-se a presença do comércio de origem árabe em ambas as cidades. Por meio de suas atividades desenvolvidas no comércio, os árabes têm contribuído para o processo de desenvolvimento da Fronteira da Paz, sobretudo através da geração de emprego e de renda para a sociedade local (AHMAD; TROIAN, 2022). Visando entender os processos de desenvolvimento regional da Fronteira da Paz, a seção seguinte apresenta as principais características quanto a integração econômica e transfronteiriça na região.

2.3 INTEGRAÇÃO ECONÔMICA, TRANSFRONTEIRIZAÇÃO E A FRONTEIRA DA PAZ

O fenômeno da transfronteirização ocorre quando as diferentes ações dos atores estatais e/ou privados superam os limites territoriais e acabam por fortalecer a integração supranacional (SANTO VOKS, 2021). Assim, a transfronteirização envolve um conjunto de processos de exploração e desenvolvimento de uma região de fronteira (AIKES; RIZZOTTO, 2020). Em contraponto de compreender que as fronteiras manifestam os limites da centralização estatal, assume-se as fronteiras como lócus de diferentes práticas de poder. Neste sentido, as fronteiras não são espaços problemáticos de dominação e de conflito, mas espaços próprios de soberania, disciplinas e de gestão governamental (AVAREZ; SALLA, 2013).

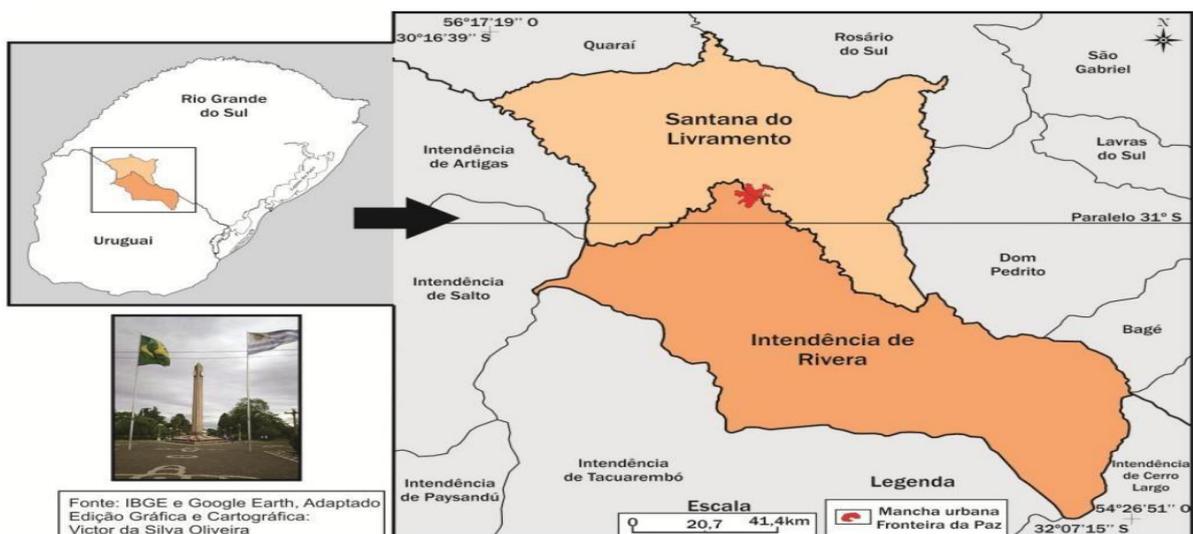
Em processos de transfronteirização, os habitantes ocupam as fronteiras e as incorporam em suas estratégias de vida (AIKES; RIZZOTTO, 2020). Por esta razão as fronteiras entre países tendem a ser áreas privilegiadas no que diz respeito às mesclas culturais e, sobretudo, às atividades comerciais. Segundo o Programa de Desenvolvimento da Faixa de Fronteira (FDF), existem cinco modelos de interações em regiões de fronteiras, a saber: margem, zona-tampão, frentes, capilar e sinapse. Quanto à margem, a população das duas cidades irmãs tem pouca troca entre si, suas relações são mais direcionadas ao nacional de cada país. Já a zona-tampão faz menção às regiões estratégicas, nas quais é restringido ou interdito o acesso a elas. As

frentes referem-se a frentes pioneiras, noção associada a frentes de povoamento, sendo esse modelo utilizado também para conceituar as demais dinâmicas, como a frente cultural, seja a indígena ou a militar; capilar, na qual as interações ocorrem localmente, sendo incentivadas pelo Estado. Na sinapse, há presença de alto grau de trocas entre as cidades fronteiriças (ASSUMPÇÃO, 2014).

Dada a diversidade das regiões fronteiriças, cabe destacar que no Brasil algumas fronteiras são interligadas através de pontes construídas sobre os rios que ligam os países, como ocorre nas fronteiras entre Quarai/BR e Artigas/UY e entre Jaguarão/BR e Rio Branco/UY. Outras fronteiras são secas, sendo estas divididas apenas por uma linha imaginária que atravessa as avenidas municipais, guiadas por estruturas de demarcação denominadas como marcos. Estes são os casos da fronteira entre Chuí/BR e Chuy/UY e, também, da Fronteira da Paz, localizada ao Sul do país.

Cabe ressaltar que a Fronteira da Paz foi constituída a partir da fundação dos municípios de Santana do Livramento/BR e Rivera/UY (vide Figura 1). Em particular, a criação do município de Santana do Livramento deu-se em 30 de julho de 1823. Em 1857 houve o desmembramento de Santana do Livramento com o município de Alegrete. Dessa forma, Santana do Livramento passou a ser elevada à categoria de Vila, criando a sua própria câmara municipal. Em 1867, após a consolidação de Santana do Livramento, foi decidido pelo governo uruguaio a criação da cidade de Rivera, que em 1862 era reconhecida como "Vila de Ceballos", a fim de marcar um ponto de referência da soberania do país (CAGGIANI, 1983; ALBORNOZ, 2000; POTOKO, 2013; HEYDT, 2016).

Figura 1 - Localização das cidades de Santana do Livramento/BR e Rivera/UY



Fonte: Marquetto e Becker (2015, p. 82).

A demarcação da Fronteira da Paz ocorreu em 1856 através de uma negociação entre os representantes governamentais do Brasil e do Uruguai. Para delimitar seu território, foram escolhidos os trechos de Jaguarão-Chico, Aceguá-São Luiz até Serrilhada e Serrilhada até o arroio da Invernada, na Coxilha do Haedo (CAGGIANI, 1983). Foram realizadas trocas de dois lotes de terras da mesma proporção entre os países, pois com o acordo estabelecido alguns brasileiros ficariam em território uruguaio, enquanto alguns uruguaios ficariam em solos brasileiro.

Outro importante fator para a demarcação da fronteira seca entre os municípios foi a proposta da criação do Parque Internacional, realizada em 1923, tendo como principal objetivo simbolizar a fronteira urbana entre Santana do Livramento e Rivera. Feita a proposta, a criação do parque ocorreu em 1943, propiciando a relação formal urbana da fronteira, ao eliminar a área vazia que diferenciava fisicamente os dois núcleos, desenvolvendo o espaço atual (SCHÄFFER, 1993).

A região da Fronteira da Paz é marcada por um histórico de trocas e intercâmbio, o que acaba diferenciando-a das outras regiões fronteiriças, cuja falta de contato, via de regra, sobressai-se. Dessa forma, torna-se necessário examinar cada fronteira enquanto uma fronteira singular (ASSUMPCÃO, 2014). A Fronteira da Paz, em especial, se enquadra no modelo de sinapse. O modelo se refere à presença de alto grau de trocas entre as cidades fronteiriças. Esse tipo de interação recebe apoio dos Estados contíguos, que normalmente estabelecem em certos lugares de comunicação e trânsito uma infraestrutura especializada e operacional de suporte, assim como mecanismos de apoio ao intercâmbio e regulamentação de dinâmicas mercantis. Esse tipo de interação é caracterizado como tendo um cunho estrutural ou conjuntural (ASSUMPCÃO, 2014).

Além da atuação dos Estados nacionais na promoção da integração BR-UY, evidencia-se a atuação dos entes subnacionais (governos municipais de Santana do Livramento e Rivera) em esforços de execução de paradiplomacias. Banzatto (2016) define a paradiplomacia como as formas autônomas e diretas de inserção internacional dos governos subnacionais, que passam a atuar para além das fronteiras soberanas em assuntos externos que possam afetar sua jurisdição e seus interesses locais, sem que haja a presença do governo federal atuando como mediador. A paradiplomacia tem por característica a funcionalidade e especificidade (KEATINF, 1999). Aprigio (2016) aponta que a paradiplomacia pode ser compreendida como um fenômeno que envolve a relação entre diferentes níveis: local, regional e global.

Na Fronteira da Paz, dentre as ações de paradiplomacia adotadas pelos governos municipais, destaca-se o acordo de irmanação, firmado entre as cidades em benefício do

intercâmbio cultural, artístico, turístico, científico, educacional, de mão-de-obra, comercial e econômico. Ainda, os agentes subnacionais já protagonizaram muitos acordos de cooperação internacionais, tais como a assinatura de acordos e convênios com demais atores internacionais (Brasil e Uruguai), de forma a promover o estabelecimento de vínculos à luz de interesses comuns entre as cidades, através de intercâmbios recíprocos que, por sua vez, criam laços entre diferentes sociedades e institucionalizam formas inovadoras de cooperação internacional (COLACRAI; ZUBELZÚ, 2004).

Em exemplo, o acordo de cidades-irmãs é uma possibilidade que as cidades possuem de promover suas relações internacionais. Além disso, cabe destacar também as políticas de cooperação binacional entre Brasil e Uruguai, que são voltadas para o desenvolvimento socioeconômico da região transfronteiriça. A partir da Nova Agenda para a Cooperação e Desenvolvimento Fronteiriço entre Brasil e Uruguai, destacam-se: i) o Acordo para Permissão de Residência, Estudo e Trabalho a Nacionais Fronteiriços Brasileiros e Uruguaios; ii) o Acordo sobre Cooperação Policial em Matéria de Investigação, Prevenção e Controle de Fatos Delituosos; iii) o Ajuste Complementar ao Acordo Básico de Cooperação Técnica, Científica e Tecnológica para Saúde na Fronteira e o Acordo para Criação de Escolas e/ou Institutos Binacionais Fronteiriços Profissionais e/ou Técnicos e para o Credenciamento de Cursos Técnicos Bifronteiriços; entre outros (LEMOS; RÜCKERT, 2014).

Ademais, segundo Lemos (2010), a região fronteiriça possui algumas políticas de cooperação binacional, a saber: a) os encontros binacionais de Prefeitos e Intendentes, que são convocados pelos cônsules de ambos os países (os encontros tem como objetivo incentivar a cooperação local entre as prefeituras e intendências em regiões fronteiriças do Brasil e do Uruguai); b) o Centro de Controle Integrado de Migrações, localizado em Rivera, do qual fazem parte a Aduana Uruguiaia, a Receita Federal Brasileira, o Ministério da Defesa Uruguiaio, a Direção Nacional de Transportes Uruguiaia, o Ministério do Turismo Uruguiaio, a Secretaria de Turismo do Rio Grande do Sul e a Direção Nacional de Migração do Uruguai; entre outros.

Em relação aos aspectos comerciais, recebe destaque o Porto Seco Rodoviário de Santana do Livramento, instituído com a previsão de participação de órgãos políticos do Brasil e do Uruguai. A cooperação entre os governos do Brasil e do Uruguai está presente no sentido em que órgãos nacionais dos dois países cumprem o papel de fiscalização e controle integrado. Os portos secos consistem em ambientes alfandegados de uso público, localizados em zonas secundárias, nos quais são executadas operações de movimentação, armazenagem e despacho aduaneiro de mercadorias e de bagagem, sob controle aduaneiro. São instalados, preferencialmente, adjacentes às regiões produtoras. A empresa que realiza esse serviço em

Santana do Livramento é a EADI Sul Terminal de Cargas Ltda. No Porto Seco Rodoviário de Sant'Ana do Livramento estão presentes a Emater, a Receita Federal do Brasil, a Aduana uruguaia, o Ministério da Agricultura do Brasil e o Ministério da Agricultura do Uruguai (LEMOS, 2010).

Além disso, cabe mencionar o Tratado de amizade, Cooperação e Comércio, estabelecido em 1975, no qual um dos seus objetivos é fortalecer a integração entre ambos os países (Brasil-Uruguai), contribuindo para o desenvolvimento de suas economias no contexto de integração regional. Tendo como objetivo também fomentar a Associação Latino-Americana de Livre Comércio, assim como incrementar as relações políticas, econômicas, comerciais, financeiras, culturais, científicas e turísticas (PUCCI, 2010).

Quanto ao turismo, com a intenção de expandir as vantagens comerciais competitivas das cidades fronteiriças no Brasil, foi homologada a Lei 12.723/2012. A lei autoriza o estabelecimento de lojas francas em municípios contíguos da linha de fronteira do Brasil. No caso da Fronteira da Paz, a implementação das cidades gêmeas acabou permitindo que novas dinâmicas comerciais se evidenciassem na região (ALMEIDA et al., 2017). Paixão (2006) lembra que, quando se planeja o turismo como possibilidade de desenvolvimento de regiões fronteiriças, deve haver um processo de integração entre dois ou mais territórios e/ou sociedades, sendo o turismo parte significativa do processo de integração.

Outrossim, vale perceber que no caso da Fronteira da Paz, a integração econômica ocorre principalmente através do livre comércio. A região é conhecida pela sua particularidade de zona franca. As zonas francas consistem em regiões isoladas e delimitadas dentro de um país, normalmente estão localizadas em um porto ou em suas adjacências, onde entram mercadorias tanto nacionais quanto estrangeiras, com o desvio de tarifas alfandegárias normais. As zonas francas são também conhecidas como zonas de livre comércio, por serem constituídas em espaços geográficos que são consideradas fora do território aduaneiro de uma nação no que diz respeito à cobrança de taxas e impostos de importação.

Teixeira (2013) ressalta que as zonas francas são criadas pelos governos com a intenção de favorecer o comércio, proporcionando um espaço de livre comércio, com menor regulamentação para operação das empresas, afim de estimular as trocas comerciais. Em alguns casos, essa característica de zona franca tem como objetivo acelerar o desenvolvimento regional (TEIXEIRA, 2013). A partir disso, as relações comerciais de ambas as cidades que constituem a fronteira são favorecidas, visto que, no âmbito econômico e/ou comercial, o processo de integração tem como objetivo aumentar o volume de mercado dos países que fazem parte dos acordos de integração (ALMEIDA, 2019).

Logo, um dos principais benefícios do livre comércio é a livre circulação de mercadorias. Frente a isso, o intercâmbio comercial entre o Brasil e o Uruguai tem se fortalecido nos últimos anos, gerando benefícios para ambos os países. O Uruguai é considerado um importante parceiro do Brasil dentro do Mercosul, assim como o Brasil tem sido o maior importador dos produtos uruguaios (MESQUITA; GABRIEL, 2016). Dadas as oportunidades que o livre comércio gera, é comum que os fluxos migratórios perpassem o estabelecimento das cidades fronteiriças. Assim, a próxima seção discorre sobre a consolidação do comércio de origem árabe na Fronteira da Paz, em esforços de identificação das particularidades socioeconômicas da Fronteira da Paz.

2.4 O COMÉRCIO DE ORIGEM ÁRABE NA FRONTEIRA DA PAZ

De forma geral, as regiões fronteiriças têm atraído imigrantes de diferentes locais, permitindo o intercâmbio de culturas e tradições. Nesse aspecto, as oportunidades de comércio em regiões de fronteiras constituíram-se num elemento importante de um processo de “interiorização” da imigração árabe a partir do final do século XIX e início do século XX. Foi dentro desse contexto que, no final do século XIX, os imigrantes árabes passaram a ir em direção à região Norte do Brasil, na condição de mascates (TRUZZI, 1997).

Segundo Rabossi (2007), muitos árabes migraram para as fronteiras com os países do Cone Sul (Argentina, Paraguai e Uruguai), em busca de explorar as oportunidades comerciais locais. O processo de interiorização dos árabes no Brasil foi iniciado com a migração para as regiões de fronteira de Foz de Iguaçu/BR e Ciudad del Este/PR, cujos limites territoriais comunhavam com a cidade de Puerto Iguazú/AR (RABOSSI, 2007).

As famílias árabes que se deslocaram de distintos países situados no Oriente Médio foram, geralmente, atraídas em direção às regiões de fronteira localizadas ao Sul do Brasil através do desejo em desenvolverem atividades comerciais desde regiões próximas ao Uruguai, Paraguai e Argentina. Assim, as regiões fronteiriças colocaram-se na história de expansão dos árabes no Sul do Brasil como regiões estratégicas. Além das possibilidades quanto às atividades no comércio local, os árabes abriram espaços para a comercialização de mercadorias brasileiras nos territórios dos países vizinhos (e vice-versa). Aproveitaram-se, sobretudo, da localização estratégica das fronteiras como espaços de desvios de tributos quanto às importações de mercadorias para comercializar em território brasileiro (JARDIM, 2000).

No Rio Grande do Sul, a imigração árabe ocorreu principalmente no final do século XIX e início do século XX, e se concentrou na região da Fronteira Oeste. Nessa região

consolidou-se a Fronteira da Paz, onde as cidades vizinhas mantêm relações comerciais e culturais intensas. Na região, o comércio é uma das principais atividades econômicas, com diversos produtos sendo importados e exportados (FERES JUNIOR, 2004). Na Fronteira da Paz, a presença de árabes no comércio se faz notar tanto no comércio local quanto no comércio internacional que caracteriza a fronteira (*free-shops*).

Devido às possibilidades de comércio, a região foi palco de importantes movimentos migratórios da comunidade árabe, que contribuíram para a formação da identidade cultural e étnica da região. Os imigrantes árabes que chegaram à Fronteira da Paz trouxeram consigo suas tradições e costumes, que se mesclaram com as culturas já presentes na região, como a gaúcha, a argentina e a uruguaia (ALVARES, 2017). Esse intercâmbio cultural resultou na formação de uma cultura híbrida, rica em tradições e costumes, que é uma das características marcantes da Fronteira da Paz. Os imigrantes árabes que se estabeleceram na região fundaram lojas e empresas que se tornaram importantes para a economia local. Além disso, também participaram ativamente da vida política e social da região, contribuindo para a formação de uma sociedade mais justa e igualitária (YAZBEK, 2006).

A presença dos imigrantes árabes na região também contribuiu para a diversidade cultural da região. A cultura árabe é rica em tradições e costumes que foram incorporados à cultura local, tornando a região ainda mais diversa e multicultural (JÚNIOR, 2004; ALVARES, 2017). No âmbito do comércio, é importante ressaltar que a cultura árabe valoriza muito a negociação e a barganha, e isso se reflete nas rotinas negociais praticadas pelos imigrantes árabes na Fronteira da Paz. Esses comerciantes desenvolveram habilidades em negociação e estabeleceram relações de confiança com seus clientes, o que contribuiu para o crescimento de seus negócios. Os imigrantes árabes também trouxeram consigo produtos de seus países de origem, como tapetes, especiarias, roupas e objetos de decoração, que se tornaram populares na região (FERES JÚNIOR, 2004). Esses produtos eram/são vendidos em lojas que se tornaram referências no comércio da Fronteira da Paz, atraindo clientes não só das cidades vizinhas, mas também de outras regiões do país.

Feres Júnior (2004) ainda ressalta que, atualmente, o comércio na Fronteira da Paz é uma atividade importante para a economia local, com muitos produtos sendo importados e exportados entre o Brasil e o Uruguai. A região é conhecida por seus *free-shops*, onde os turistas podem comprar produtos com isenção de impostos, e por suas lojas que oferecem produtos importados e artesanatos locais. Devido à presença expressiva de árabes que estão envolvidos nas atividades comerciais da região, percebe-se de forma direta suas contribuições para o desenvolvimento da Fronteira da Paz.

Em Santana do Livramento/BR, foram identificados 76 empreendimentos de origem árabe, que se subdividem em atividades de comércio e serviços. Desse total, 66 estabelecimentos atuam no setor do comércio e dez estabelecimentos atuam no setor de serviços. As principais atividades desenvolvidas pelos imigrantes árabes no comércio de Santana do Livramento estão relacionadas com a venda de roupas, calçados, bazar/acessórios/bijuterias e variedades em geral. Já no que diz respeito aos empreendimentos restantes que atuam no setor de serviços, destacam-se seis estabelecimentos, sendo eles três restaurantes e três hotéis (AHMAD; TROIAN 2022).

Além disso, os imigrantes árabes também atuam como proprietários de respectivamente, um supermercado, um jornal/TV, um consultório odontológico e um estacionamento (AHMAD, 2021). Em Rivera/UY, foram identificados 21 estabelecimentos comerciais e um hotel sob a gestão de imigrantes de origem árabe. Os estabelecimentos comerciais se subdividem em lojas de aparelhos eletrônicos, lojas de roupas, roupas e calçados e *free-shops*. Desse total, cinco empreendimentos trabalham com vendas de roupas, um com venda apenas de aparelhos eletrônicos, um com venda de roupas e calçados e 15 são *free-shops*, nos quais trabalham com a venda de variados produtos. Alguns dos principais empreendimentos pertencentes aos árabes localizados em Santana do Livramento (RS) podem ser observados nas Figura 2.

Figura 2 - Estabelecimentos comerciais sob gestão de imigrantes árabes nas ruas Rivadávia Corrêa, Vasco Alves e Largo Hugolino Andrade no centro de Santana do Livramento (RS)



Fonte: Autoras (2023).

As imagens capturadas nos quadrantes (*a*, *b* e *c*) da Figura 2 (lado esquerdo) ilustram a concentração dos comércios árabes na Rua Rivadavia Corrêa, já a imagem *d* mostra a concentração dos comércios na Rua Vasco Alves, ambas vias localizadas em Santana do Livramento. Os comércios de gestão árabe estabelecidos na Rua Largo Hugolino também podem ser observados na figura 2 (lado direito) nos quadrantes (*e*, *f*, *g* e *h*). Os free-shops/lojas de Rivera pertencentes aos imigrantes de origem árabes são apresentados na Figura 3.

Figura 3 - Estabelecimentos comerciais sob gestão de imigrantes árabes nas ruas avenidas Sarandí, Ituzaingó, Don Pedro Ceballos e Blv. 33 Orientales, no centro de Rivera (UY)



Fonte: Autoras (2023).

Em especial, as imagens capturadas nos quadrantes (*a* e *b*) da Figura 3 (lado esquerdo) apresentam alguns dos estabelecimentos do tipo *free-shops* sob gestão de imigrantes árabes na Avenida Sarandí e as imagens capturadas nos quadrantes (*c* e *d*) mostram uma loja e mais um *free-shop* árabe na Rua Ituzaingó. Já as imagens capturadas nos quadrantes (*e* e *f*) da figura 3 (lado direito) ilustram os empreendimentos das ruas Don Pedro Ceballos. Os quadrantes (*g* e *h*) apresentam mais dois *free-shops* sob gestão de imigrantes árabes na rua Blv. 33 Orientales. Ambas vias mencionadas estão localizadas no centro de Rivera.

Segundo estudo realizado por Ahmad (2021), os imigrantes árabes desempenham papel socioeconômico importante na Fronteira da Paz, sobretudo através da geração de emprego. Em Santana do Livramento, foi registrado que em 2021, através do comércio e da prestação de serviços, os árabes geraram 472 postos de trabalhos para a população local. Devido

a Fronteira da Paz ser uma região em depressão, especialmente após o fechamento dos frigoríficos – que eram responsáveis pela geração de empregos na região – o papel do comércio na geração de empregos para a sociedade local tem ganhado maior destaque e, por isto, infere-se que contribuem sobremaneira o processo de desenvolvimento da região.

Ahmad (2021) também identificou que os árabes contribuem regionalmente para a constituição de renda, a partir dos investimentos realizados no município, pelos impostos pagos pelos proprietários dos estabelecimentos e pela atração de turistas na fronteira através do comércio. Em avaliação sobre a percepção dos comerciantes árabes sobre suas contribuições para o desenvolvimento da Fronteira da Paz, Ahmad (2021) revela que estes acreditam que através de seu crescimento estão refletindo de forma direta e positiva na sociedade local.

Em suma, devido suas especificidades, seja em relação a posição geográfica, a característica de zona franca ou aos acordos de integração e irmanação, a Fronteira da Paz tem se configurado como espaço de oportunidades para o comércio de origem árabe. Através do seu envolvimento com as atividades comerciais, tanto em Santana do Livramento quanto em Rivera, percebe-se que os empreendimentos árabes são determinantes para o processo de desenvolvimento local das cidades gêmeas.

2.5 CONCLUSÃO

As particularidades das fronteiras que integram diferentes países são escopo de desenvolvimento regional, tornam-nas zonas natas de integração binacional, especialmente através da livre circulação de bens, serviços e mercadorias. Dentre as regiões de fronteiras dos países membros do MERCOSUL que permitem o livre comércio, destaca-se a Fronteira da Paz, localizada entre o Brasil e o Uruguai, formada pelas cidades de Santana do Livramento (BR) e Rivera (UY).

A região é favorecida por sua característica de zona franca. As atividades relacionadas ao comércio têm apresentado importante contribuição para a ascensão e consolidação local desde o início do capitalismo comercial, no século XV. Contudo, até o século XX, a economia da Fronteira da Paz teve sua voltada às atividades relacionadas à pecuária, tendo sido destaque nas produções de lã e arroz, além das atividades relacionadas às charqueadas. Com as atividades das charqueadas enfraquecidas a partir de 1850, houve a migração de inúmeros escravos que estavam envolvidos com charqueadas, deixando a região para migrarem para o centro do Brasil. Mais tarde, foram estabelecidos frigoríficos na cidade de Santana do Livramento, tornando possível a produção de carnes através de um modelo industrial. Enquanto estavam em

funcionamento, os frigoríficos foram responsáveis pelo progresso econômico da Fronteira da Paz, principalmente através da geração de empregos.

No entanto, o final dos anos de 1990 foi marcado pelo fechamento dos frigoríficos. Em decorrência das transformações produtivas percebidas na região, os setores de serviços e de comércio passaram a desempenhar relativo protagonismo frente ao processo de desenvolvimento da Fronteira da Paz, seja pela geração de novas oportunidades de trabalho e/ou renda.

Em suma, as oportunidades de livre comércio que as fronteiras possibilitam tem sido um atrativo para imigrantes de diversas regiões e, no caso da Fronteira da Paz, os árabes têm se envolvido com as atividades comerciais. As atividades exercidas no ramo do comércio pelos imigrantes árabes inicialmente deram-se através da mascataria. Atualmente, através de suas lojas físicas, o comércio de origem árabe tem contribuído para o processo de desenvolvimento da Fronteira da Paz através da geração de renda, melhores oportunidades de vida e, também, através dos investimentos locais que realizam na região. A rede de estabelecimentos gerenciados por imigrantes árabes contribui para a atração de turistas, tanto por parte de seus *free-shops* do lado uruguaio da fronteira quanto pelos comércios no lado brasileiro, aquecendo, de tal forma, a economia local.

REFERÊNCIAS

ABREU, A. A. Dicionário histórico-biográfico brasileiro pós-1930. Rio de Janeiro: CPDOC, **Editora FGV**. 2001. Disponível em: <http://www.cpdoc.fgv.br/dicionario>. Acesso em: 08 abr. 2023.

AHMAD, S. M. K. **S.O papel dos empreendimentos comerciais árabes no processo de desenvolvimento de Santana do Livramento**. 2021. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2021.

AHMAD, S. M. K. S.; TROIAN, A. O comércio imigrante no processo de desenvolvimento: contribuições dos empreendimentos árabes em Sant'ana do Livramento/RS. **Desenvolvimento em Questão**, [S. l.] v. 20, n. 58, 2022.

AGUIAR, J. L.; MEDEIROS, R. V. Reforma Agrária em Santana do Livramento/RS R: uma abordagem através dos sistemas agrários. **Campo-Território: revista de Geografia Agrária**, Uberlândia, v. 5, n. 10, 2010.

AIKES, S. RIZZOTTO, M. L. F. Integração regional em cidades gêmeas do Paraná, Brasil, no âmbito da saúde. **Cadernos de Saúde Pública**, [S. l.] v. 34, n. 8, p. 1-11, 2018.

AIKES, S.; RIZZOTTO, M. L. F. A saúde em região de fronteira: o que dizem os documentos do Mercosul e Unasul. **Saúde Sociedade**. São Paulo, v. 29, n. 2, 2020.

ALBORNOZ, V. M. *Armour: uma aposta no pampa*. Livramento. **Editora Aurora**, 2000.

ALMEIDA, A. R. **As Fronteiras do Brasil**: Fluxos comerciais transfronteiriços nas cidades conectadas por pontes binacionais. 2019. Monografia (Graduação em Relações Internacionais) Universidade Federal do Amapá, 2019.

ALMEIDA, R. B. F.; COSTA, E. A.; MARIANI, M. A. P.; BENEDETTI, A. G. Turismo nas cidades gêmeas de fronteira e as possibilidades da Lei 12.723/2012. **Revista Brasileira de Ecoturismo**, São Paulo, v.10, n.3, 2017.

ALVARES, G. **Presença árabe muçulmana na fronteira** - O caso da cidade de Guaíra. 2017. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Geografia) Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Marechal Cândido Rondon, 2017.

ALVAREZ, M. C; SALLA, F. Estado-nação, fronteiras, margens: redesenhando os espaços fronteiriços no Brasil contemporâneo. **Civitas**, Porto Alegre, v. 13, n. 1, p. 9-26, 2013.

ALVES, A. M. **Desenvolvimento Socioeconômico de Santana do Livramento**: Uma análise de indicadores. 2018. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2018.

APRIGIO, A. Paradiplomacia e interdependência: as cidades como atores internacionais. Rio de Janeiro: **Gamma**, 2016.

ASSUMPTÃO, M. B. **A Fronteira Geminada de Santana do Livramento-Rivera como Marco das Conexões Políticas Regionais e Internacionais**: repressão e resistência em Áreas de Interesse da Segurança Nacional (1964-1973) 2014. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em História) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

BANZATTO, A. P. de A. As interconexões entre o global e o local: governos subnacionais nas Relações Internacionais. *Estudos Internacionais*. **Revista de Relações Internacionais**. Belo Horizonte, v.4 n.1, nov. 2016, p.7 – 25.

BENTANCOR, G; CAIRELLO, J; REYS, R; BOTTINO, R; PINTOS, N; Rivera-Livramento. *De la integración de hecho a la integración real*. Ed. **G.R.I. Grupo de investigación** de Rivera, Uruguai, 1989.

BRICEÑO-RUIZ, J. O Auge e a Crise do “Novo Mercosul” no Período Pós-Hegemônico (2003-2016). Lua Nova: **Revista de Cultura e Política**, [S. l.] v. 112, p. 55-86, 2021.

CAGGIANI, I. **Sant’Ana do Livramento**: 150 anos de história. I Volume. Sant’Ana do Livramento, ASPES, 1983.

CÂMARA, A. R. T. **A Un paso de la frontera**: dinâmicas fronteiriças e migratórias em localidades situadas junto à fronteira Brasil-Uruguai eikes Brasil-Venezuela. 2020. Tese de Doutorado (Programa de Pós-Graduação em Estudos Comparados Sobre as Américas) Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

CHRISTILLINO, L. C. **Litígios ao sul do Império**: a Lei de Terras e a consolidação política da Coroa no Rio Grande do Sul (1850-1880). 2010. Tese de Doutorado (Programa de Pós-Graduação em História) Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010.

COLACRAI, M; ZUBELZÚ, G. *Las vinculaciones externas y la capacidad de gestión internacional* desplegadas por las provincias argentinas en la última década. Una lectura desde las Relaciones Internacionales. Buenos Aires: **Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales, Comité de Estudios sobre las Provincias en el Plano Internacional**, 2004.

DGDMA. *Dirección General de Desarrollo y Medio Ambiente. Economía*. 2017. Disponível em: <https://www.rivera.gub.uy/portal/produccion/>. Acesso em: 15 abr. 2023.

FEE. Fundação de Economia e Estatística. **Resumo estatístico**, 2018. Disponível em: <https://arquivofee.rs.gov.br/perfilsocioeconomico/municipios/detalhe/?municipio=Santana+do+Livramento>. Acesso em: 15 abr. 2023.

FERES JÚNIOR. A cultura árabe na contemporaneidade. **Revista USP**, São Paulo, n. 63, p. 210-219, 2004. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/22145>. Acesso em: 10 mar. 2023.

FORTUNATO, P. **Aspectos gerais de Livramento**. Porto Alegre: Livraria Continente. 1943.

GOULART, S; MISOCZKY, M C; FLORES, R. K. Contradições e Dinâmicas Sociais e Econômicas na Fronteira da Paz. **Desenvolvimento em Questão**, [S. l.] n. 38, 2017.

GRÄF, C. O.; AZEVEDO, A. F. Z. Comércio bilateral entre os países membros do Mercosul: uma visão do bloco através do modelo gravitacional. **Economia Aplicada**, [S. l.] v. 17, n. 1, p.135-158, 2013.

HEYDT, D. C. **Formação econômica de Santana do Livramento**: Análise pecuária do eixo estrutural. 2019. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2019.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama – População**, 2023. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/santana-do-livramento/panorama>. Acesso em: 04 abr. 2023.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Municípios da Faixa de Fronteira e Cidades Gêmeas**, 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/geociencias/organizacao-do-territorio/estrutura-territorial/24073-municipios-da-faixa-de-fronteira.html>. Acesso em: 14 abr. 2023.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama – Trabalho e Rendimento**, 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/santana-do-livramento/panorama>. Acesso em: 04 abr. 2023.

IDR. Intendência Departamental de Rivera. **Producción**. 2017. Disponível em: <https://www.rivera.gub.uy/medioambiente/informacion/economia/>. Acesso em: 15 abr. 2023.

JARDIM, D. F. **Palestinos no extremo-Sul do Brasil**: identidade étnica e os mecanismos sociais de produção da etnicidade. 2000. Tese de doutorado (Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000.

KEATING, M. **Regions and international affairs: motives, opportunities and strategies.** In: ALDECOA, F.; KEATING, M. *Paradiplomacy in action: the foreign relations of subnational governments.* Londres: Frank Cass, 1999.

LADO, V. S. **Capital social e a fronteira da paz: análise comparativa entre o orçamento participativo de Sant'ana do Livramento (Brasil) e o *presupuesto* participativo de Rivera (Uruguai).** 2016. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais) Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2016.

LEMOS, B, O. **A região transfronteiriça Sant'ana do Livramento-Rivera: cenários contemporâneos de integração/cooperação.** 2010. Monografia (Graduação em Geografia) Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul, Rio Grande do Sul, 2010.

LEMOS, B, O; RÜCKERT, A. A. A Nova Agenda para Cooperação e Desenvolvimento Fronteiriço entre Brasil e Uruguai: repercussões territoriais nas cidades-gêmeas de Sant'Ana do Livramento e Rivera. **Revista Política e Planejamento Regional (PPR)**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 138-158, jan./jun. 2014.

MACIEL, M. D. A. **Desenvolvimento sustentável e as práticas inovadoras da agricultura familiar: o caso de Santana do Livramento/RS.** 2022. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Administração) Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2022.

MARIANO, K. L. P. Três Décadas De Mercosul: Institucionalidade, Capacidade Estatal E Baixa Intensidade Da Integração. Lua Nova: **Revista de Cultura e Política**, [S. l.] v. 112, p. 147-179, 2021.

MANNING, E. LUSO, J. **The United States of Brazil.** Its History, People, Commerce, Industries and Resources, London: The South America Intelligence Co., 1919.

MARQUETTO, R. M.F; BECKER, E. L. S. B. Territorialização e desenvolvimento regional na Fronteira da Paz na perspectiva da uva e do vinho. **Ateliê Geográfico.** Goiânia, v. 9, n. 2, p.77-98, 2015.

MENEGHEL, S. N. et. al. Feminicídios em municípios de fronteira no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 493-502, 2022.

MERCOSUL. Cartilha do cidadão do MERCOSUL. **Compilação de normas relacionadas com o cidadão do MERCOSUL.** Comissão de Representantes Permanentes do Mercosul, 2010.

MESQUITA, A.; GABRIEL, V. **Grupo de alto nível Brasil-Uruguai (GAN),** 2016.

MIYAZAKI, S. Y. M. Regionalismo no Pacífico Asiático: integração econômica orientada pelo comércio externo. **Revista de Economia Política**, São Paulo. v. 16, n. 61, p. 137-151, 1996.

MÜLLER, K. M. Inserções de Árabes-Palestinos na Fronteira e na mídia impressa local. In: Congresso brasileiro de ciências da comunicação, 27., 2004, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Intercom, 2004. Disponível em: Acesso em: 12 abr. 2023.

OPP. *Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Indicadores*. 2020. Disponível em: https://otu.opp.gub.uy/filtros/resultados_engine. Acesso em 15 abr. 2023.

PAIXÃO, R.O. **Turismo na Fronteira, identidade e planejamento de uma região**. Série Fontes Novas. Ed. UFMS, Campo Grande-MS, 2006.

PATARRA, N. (coord). **Migrações Internacionais: Herança XX, Agenda XXI**, FNUAP, 1997.

PELLEGRINO, A. Presentación. In: PELLEGRINO, A. (compiladora). **Migración e Integración – nuevas formas de movilidad de la población**. Ediciones, Trilce, Uruguai, 1995.

POTOKO, C. A. **Sant’Ana do Livramento: 1823**. Fundação Biblioteca Nacional, 2013.

PUCCI, A. S. **O estatuto da fronteira Brasil-Uruguai**. Brasília: Funag, 2010.

RABOSSI, F. Árabes e muçulmanos em Foz do Iguaçu e Ciudad del Este: notas para uma reinterpretação. In: SEYFERTH, G.; PÓVOA, H.; ZANINI, M. C.; SANTOS, M. (Org.). **Mundos em Movimento: Ensaio sobre migrações**. Santa Maria: **Editora da UFSM**, 2007.

SANTOS, A. C. A.; LUCCAS, V. N.; MIYAZAKI, S. Y. M. **Integração Econômica Regional**. São Paulo: **Editora Saraiva**, 2013.

SCHÄFFER, N. O. **Urbanização na fronteira: a expansão de Sant’Ana do Livramento/ RS**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 1993.

SEBRAE - **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Perfil Cidades Gaúchas. 21 slides. Disponível em: https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil_Cidades_GauchasSantana_do_Livramento.pdf f) Acesso em: 04 abr. de 2023.

SEITENFUS, R. Considerações sobre o Mercosul. *Estudos Avançados. Dossiê América Latina*, São Paulo, v. 6, n. 16, p. 117-131, 1992.

SILVA, B. P; ADÃO, S. A. R. C. **A influência do Frigorífico Armour no desenvolvimento socioeconômico de Santana do Livramento**. 2018. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2018.

SILVA, M. N. **Frigorífico do Armour: poder e influência em Sant’Anna do Livramento**. Ijuí: UNIJUÍ. 2014.

TEIXEIRA, L. C. **A zona franca de Manaus: evolução e resultados**. 2013. Monografia (Curso de Economia) Universidade Federal do Rio De Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

TRUZZI, Oswaldo. Patrícios: **Sírios e Libaneses em São Paulo**. São Paulo: Hucitec, 1997.

US. Uruguai Statistic. **Rivera, Uruguai população, demografia, e previsão até 2100**. Disponível em: <https://pt.zhujiworld.com/uy/1828187-rivera/>. Acesso em 15 abr. de 2023.

YAZBEK, Neusa Maria Mendes. A imigração árabe no Brasil. **Revista do Instituto de Estudos Brasileiros**, São Paulo, n. 44, p. 63-92, 2006.

3 ARTIGO 2 – EMPREENDIMENTOS ÁRABES NA FRONTEIRA DA PAZ: CONDIÇÕES DE REPRODUÇÃO E PERSPECTIVAS QUANTO A SUCESSÃO³

RESUMO

A presente pesquisa dedica-se a avaliar as condições de reprodução dos empreendimentos familiares de origem árabe na Fronteira da Paz face às dinâmicas de desenvolvimento regional. O estudo de caso é focalizado nas experiências dos empreendimentos comerciais de origem árabe, especialmente em razão de sua representativa para a dinâmica de promoção de emprego na região. As técnicas de pesquisa adotadas foram: revisão de literatura, pesquisa documental e coleta de dados primários, por meio da aplicação de 30 questionários aos empreendedores árabes da Fronteira da Paz. Os resultados obtidos indicam que os empreendimentos árabes atuam no setor de comércio e de serviços, com destaque para a comercialização de roupas, calçados, variedades e bazar. Juntos os 30 empreendimentos analisados geram 444 postos de emprego na região, contribuindo, dessa forma, para o desenvolvimento regional da Fronteira da Paz. Os dados coletados acerca das perspectivas de sucessão nos empreendimentos árabes indicam que os potenciais sucessores têm motivações suficientes para escolher dar continuidade aos negócios de seus familiares, uma vez que, além da sucessão estar sendo planejada com antecedência, há vontade de suceder por parte dos potenciais sucessores, os quais estão sendo preparados para serem futuros gestores, adquirindo experiências através do seu envolvimento nas atividades do dia-dia dos empreendimentos.

Palavras-chave: Comércio. Desenvolvimento regional. Santana do Livramento (BR). Rivera (UY).

RESUMEN

Esta investigación está dedicada a evaluar las condiciones para la reproducción de empresas familiares de origen árabe en la Frontera de la Paz a la luz de la dinámica de desarrollo regional. El estudio de caso se centra en las experiencias de empresas comerciales de origen árabe, especialmente por su representación en la dinámica de promoción del empleo en la región. Las técnicas de investigación adoptadas fueron: revisión de literatura, investigación documental y recolección de datos primarios, mediante la aplicación de 30 cuestionarios a empresarios árabes en la Frontera de la Paz. Los resultados obtenidos indican que las empresas árabes operan en el sector de comercio y servicios, con énfasis en el venta de ropa, calzado, variedades y bazar. En conjunto, las 30 empresas analizadas generan 444 empleos en la región, contribuyendo así al desarrollo regional de la Frontera de la Paz. Los datos recopilados sobre las perspectivas de sucesión en las empresas árabes indican que los sucesores potenciales tienen motivación suficiente para optar por continuar con las empresas familiares, ya que, además de que la sucesión está planificada con antelación, existe un deseo de éxito por parte de los potenciales sucesores, que se están preparando para ser futuros directivos, adquiriendo experiencia a través de su implicación en las actividades cotidianas de las empresas.

Palabras clave: Negocio. Desarrollo regional. Santana do Livramento (BR). Rivera (UY).

³ O presente artigo será submetido a Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional. ISSN 1809-239x.

3.1 INTRODUÇÃO

O processo de formação econômica do estado do Rio Grande do Sul esteve fortemente relacionado à dinâmica da pecuária extensiva e na produção de charque, ambas destinadas ao abastecimento do mercado interno. Em âmbito nacional, por muito tempo o estado foi marginalizado devido ao processo de centralização política e econômica que ocorreu após a proclamação da República. Em decorrência, desde então a Metade Sul do Rio Grande do Sul apresentou uma economia em declínio, o que afetou além da situação financeira dos municípios, os índices sociais e sobretudo, a criação de empregos (PRADO JÚNIOR, 2008).

Mesmo nos dias atuais, na região a indústria é pouco desenvolvida e a produção depende fortemente do setor agrícola e dos serviços. Devido ao isolamento geográfico do Rio Grande do Sul em relação à capital do estado e dos demais centros regionais importantes, a questão geográfica tem contribuído para o agravamento da desindustrialização. Tais condições, ao serem consideradas juntas, tem desestimulado tanto a permanência quanto a estabilização dos indivíduos na região, de forma a provocar um alto nível de dispersão urbana (DA LUZ; BRIZOLLA; GARCIA, 2017).

Em especial, vale destacar que a vasta extensão da fronteira da região sul do Rio Grande do Sul é tida como uma região de estagnação econômica. Por sua vez, conforme Albuquerque; Aragón e Corrêa (2015), a Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul é considerada uma das mais pobres do RS, sendo que, grande parte dos municípios dessa região apresentam Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) menor que o índice estadual (0,814) e renda per capita inferior à do RS (R\$ 12.071). Tais indicadores relacionam-se com o fato de que a indústria apresenta baixo desenvolvimento e a produção da região depende do setor agrícola e do setor de serviços.

Paradoxalmente, é interessante perceber que a Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul situa-se na Faixa de Fronteira e apresenta relevância geopolítica através das iterações entre os atores de seus países próximos. Infere-se que, de forma geral, a integração econômica das regiões fronteiriças tem demonstrado ser importante vetor de desenvolvimento regional, haja vista as oportunidades de aprendizado, trabalho e renda que geram (SCHÄFFER, 1993).

As questões de integração econômica ganham maior importância quando se analisam as cidades-gêmeas da região, a saber: Barra do Quaraí-BR e Bella Unión-UY; Itaqui-BE e Alvear-AR; Santana do Livramento-BR e Rivera-UY; São Borja-BR e Santo Tomé-UY; Quaraí-BR/Artigas-UY e Uruguaiana/Paso de los libres (COREDE FRONTEIRA OESTE,

2015). Sobretudo, destacam-se os municípios de Santana do Livramento (Brasil) e Rivera (Uruguai), que demarcam a denominada Fronteira da Paz (CHRISTILLINO, 2010).

A posição geográfica da região fez com que a Fronteira da Paz se tornasse um entreposto comercial entre as mercadorias brasileiras vindas de outras regiões do Rio Grande do Sul e as mercadorias importadas de Montevideo (SCHÄFFER, 1993). Quanto às atividades comerciais exercidas na fronteira, um estudo de Ahmad e Troian (2022) identificou a forte presença e envolvimento da comunidade árabe e, através de seus empreendimentos em Santana do Livramento e Rivera, foi possível identificar suas contribuições para a sociedade. Em destaque, foi observado que os empreendimentos árabes têm gerado emprego e renda para sociedade local.

Nesse sentido, o presente estudo dedica-se a avaliar a condição de reprodução dos empreendimentos familiares de origem árabe na Fronteira da Paz face às dinâmicas de desenvolvimento regional. Realiza-se o estudo de caso focalizado nas experiências dos empreendimentos comerciais de origem árabe, especialmente em razão de sua representativa para a dinâmica de promoção de emprego na região (AHMAD, 2022).

A redação do artigo está organizada em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção aborda acerca do desenvolvimento regional. A terceira seção discorre sobre o desenvolvimento regional na Fronteira da Paz. A seção seguinte, a quarta, apresenta a metodologia utilizada. Na quinta seção são analisados os resultados encontrados. Por fim, na última seção, são dadas as considerações finais do presente estudo, seguido das referências utilizadas.

3.2 DEBATES ACERCA DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Até a metade do século XX, o modelo de crescimento econômico clássico predominante compreendia que o crescimento ocorria através da acumulação de capital, no modelo, tanto o desenvolvimento regional quanto o local tinham suas noções confundidas com a noção de desenvolvimento nacional. O desenvolvimento era garantido pela livre circulação dos fatores de produção entre as regiões. Logo, tais problemas regionais que surgissem seriam somente reflexos espaciais oriundos de um desequilíbrio dos fatores produtivos (BASTOS, 2005).

Da mesma forma, surgiram duas correntes principais que discutem acerca do desenvolvimento regional, as quais foram denominadas como “teorias clássicas da localização” e “teorias do desenvolvimento regional”. Na primeira corrente, segue-se as tradições da Teoria

da Produção microeconômica, no qual o principal autor da Ciência Regional é Walter Isard, que, por sua vez, resgatou as contribuições de autores como Von Thünen, Alfred Weber, Walter Christaller e August Losch. Em suas teorias, os autores argumentam que a localização de uma empresa específica no espaço geográfico ocorre a partir das externalidades aglomerativas, dos custos de transporte, da renda da terra e da demanda de mercado (BASTOS, 2005).

Todavia, Amaral Filho (2001) evidencia que tais teorias foram consideradas tanto estáticas quanto insuficientes para compreensão do fenômeno das diferentes etapas de desenvolvimento nas regiões. Visto que, as teorias focavam suas análises somente nos custos e nos lucros para determinar a localização ótima de uma empresa em um determinado local. Nesse contexto, surgiram outras teorias nas quais consideravam a análise de outros fatores, a saber: os ganhos de escala, as externalidades resultantes da aglomeração industrial e a correlação entre firmas e setores.

Na segunda corrente, que por sua vez, compreende as teorias do desenvolvimento regional destacam-se as teorias de Myrdal, Hirschman, Perroux e North, que utilizam como base as teorias de Marshall e Keynes. As teorias de Myrdal, Hirschman, Perroux e North argumentavam que o desenvolvimento regional se relacionava diretamente com a expansão do setor industrial e seus reflexos sobre uma região específica. Nesse aspecto, acreditava-se que a partir do desenvolvimento industrial seriam gerados mais empregos e ocorreria uma melhor distribuição de renda. Ademais, essa corrente semeava uma maior preocupação do estado quanto aos seus investimentos em políticas públicas voltadas para o desenvolvimento de determinadas regiões com o intuito de estimular o setor industrial, no qual era considerado a fonte de riqueza principal em diversos países (BELLINGIERI, 2017).

Quanto a abordagem de Myrdal, o autor analisou a dinâmica regional intuitivamente, indicando que existem distinções significativas entre as nações. Destacou também, que a localização geográfica tem influência sobre os fatores produtivos, de forma a determinar se um país apresenta maior ou menor produtividade do que outro. Nesse sentido, Myrdal utiliza duas categorias econômicas, a saber: os países desenvolvidos e países subdesenvolvidos. Os países desenvolvidos são os que apresentam altos níveis de renda per capita, integração nacional e investimentos em diversas áreas econômicas, enquanto os países subdesenvolvidos são os que apresentam renda per capita e indicadores de crescimento econômico excessivamente baixos, além de possuírem forte desigualdade na distribuição de renda. Nesses países existe heterogeneidade no nível de desenvolvimento de alguns locais em detrimento de outros, que, por sua vez, depende da dimensão territorial, do número de habitantes e dos fatores de produção (MYRDAL, 1972).

Ainda na perspectiva de Myrdal (1972), o autor argumenta que a teoria econômica não tinha meios para solucionar problemas oriundos das desigualdades econômicas entre as regiões. Tal argumento baseava-se no fato de que, segundo o autor, as suposições teóricas de equilíbrio não tinham fundamentos suficientes para explicar de forma efetiva as diferenças observadas em regiões que faziam parte da mesma nação e que possuíam orientações econômicas próximas. Logo, para o autor seria necessário considerar a análise de fatores além dos econômicos, fatores não econômicos afim de chegar a um consenso quanto a noção de desenvolvimento regional.

Hirschman (1961), no entanto, considera que o desenvolvimento econômico não é igual em todas as regiões de uma mesma unidade econômica. Para o autor, o desenvolvimento tende a ser maior no ponto de origem, visto que, é um ponto estratégico. Nos países subdesenvolvidos, os fatores estruturais tornam o processo de desenvolvimento mais complexo. Segundo North (1977), o desenvolvimento regional depende das vantagens comparativas de cada região. Nesse sentido, cabe a cada região se aprimorar tanto na produção quanto na exportação de um produto ele primário, secundário ou terciário específico. Para North, o desenvolvimento regional era considerado uma consequência da obtenção de renda, geração de empregos e promoção do bem-estar da população em relação ao maior nível de exportações dos bens nos quais a região se especializou.

Importante destacar que as diferentes abordagens acerca do tema do desenvolvimento regional têm orientado os debates sobre as políticas públicas de desenvolvimento e seus níveis de conformidade com a realidade (CAVALCANTE, 2008). Sobretudo, guiam a compreensão sobre as dinâmicas locais de desenvolvimento, tal qual concebida na Fronteira da Paz.

3.3 LIMITES DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL NA FRONTEIRA DA PAZ

A Fronteira da Paz é formada por Santana do Livramento-BR e Rivera-UY. Santana do Livramento é um município que fica localizado na metade Sul do estado gaúcho e é constituído pelos distritos de Santana do Livramento, Cati, Espinilho, Ibicuí, Pampeiro, São Diogo e Upamaroti. Apresenta área de 6.946,407 km² e população de 75.647 habitantes (IBGE,

2023). Atualmente, o município tem sua economia baseada nas atividades pecuárias (com produção de carnes bovinas e ovinas) e agricultura (direcionada para a produção de arroz, soja, milho e trigo). Ademais, Santana do Livramento tem expandindo sua produção frutífera, com destaque para a vitivinicultura (FEE, 2018; MACIEL, 2022). As atividades agropecuárias do município têm apresentado participação de 11% das atividades produtivas, a indústria de transformação participa em 5% e o ramo de construções civis, por sua vez, participa em 2% (SEBRAE, 2019; AHMAD, 2021).

O município de Rivera, capital do Departamento de Rivera, localiza-se ao norte do Uruguai, a 500 quilômetros de distância de Montevidéu, na confluência da Coxilha Negra com a Coxilha de Santa Ana, na fronteira com a República Federativa do Brasil (BR). Conta com uma área de 9.370 km² de 65.506 habitantes (US, 2022). Atualmente, as principais atividades econômicas de Rivera estão relacionadas com a florestação, agricultura, pecuária, apicultura, viticultura, mineração, comércio e turismo. Dentre essas atividades, o setor primário representa 34% das atividades produtivas, enquanto o setor secundário, relacionado com as atividades agropecuárias, representa 12% do total das atividades produtivas.

Apesar da diversidade das atividades econômicas desenvolvidas na Fronteira da Paz, percebe-se que a região está inserida em um cenário de estagnação econômica. Conforme Benetti (2010), a estagnação da região relaciona-se, sobretudo, com a inércia dos atores locais. Segundo o autor, a região conformou-se em reproduzir uma civilização agrária, na qual tem sua economia caracterizada pelo baixo índice de crescimento, tanto da produção quanto da produtividade dos recursos produtivos, bem como pela incapacidade de criar oportunidades de trabalho para a sociedade. Ainda, o autor alega que outro fator que contribui para estagnação econômica são os pensamentos conservadores da civilização, os quais tem sido reproduzido de geração para geração, de modo a criar um estado de espírito que passou a constituir, em sua própria essência, um poderoso fator limitador do desenvolvimento regional (BENETTI, 2010).

Cabe ressaltar que, a estagnação econômica também é consequência da desindustrialização da região, que ocorreu após o encerramento das atividades de dois empreendimentos frigoríficos. Os frigoríficos desenvolviam suas atividades em Santana do Livramento e eram responsáveis por empregar a maior parte dos moradores da Fronteira da Paz. Logo, frente ao cenário de desindustrialização, tanto o comércio quanto o setor de serviços passaram a desempenhar maiores contribuições para o processo de desenvolvimento regional da Fronteira da Paz (AHMAD, 2021).

Em Santana do Livramento/BR, o comércio tem apresentando 49% de participação na constituição do Produto Interno Bruto (PIB) e o setor de serviços participa em 3,2% (SEBRAE,

2019; AHMAD, 2021). Em Rivera, o setor de comércio e de serviços tem apresentado participação de 54% do Valor Adicionado Bruto (VAB) do município. O desenvolvimento tanto do comércio quanto do setor de serviços da Fronteira da Paz relaciona-se de forma direta com as particularidades das cidades fronteiriças (LADO, 2016).

Nesse aspecto, as especificidades da Fronteira da Paz quanto as oportunidades de comércio têm atraído a comunidade árabe para a região. Os árabes que residem em Santana do Livramento/BR e Rivera/UY têm se envolvido tanto nas atividades comerciais quanto no setor de serviços da Fronteira da Paz e, através de seus empreendimentos, tem apresentado contribuições (emprego e renda) para o processo de desenvolvimento regional da Fronteira da Paz (AHMAD, TROIAN, 2022).

Em suma, percebe-se que a economia de Santana do Livramento-BR e de Rivera-UY depende fortemente do comércio e do setor de serviços e, conseqüentemente, do turismo de compras, o que acarreta em ciclos de crescimento e retração em sua economia devido às variações na taxa de câmbio.

Tendo em vista o exposto, reflete-se acerca dos limites do processo de desenvolvimento da Fronteira da Paz e, nesse sentido, cabe a análise as condições de reprodução dos empreendimentos de origem árabe na região, dadas suas contribuições para a região.

3.4 METODOLOGIA

A presente pesquisa dedica-se a avaliar as condições de reprodução dos empreendimentos familiares árabes na Fronteira da Paz. A pesquisa apresenta caráter exploratório-descritivo. As pesquisas exploratórias têm como objetivo central desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo como finalidade analisar um determinado assunto que, por sua vez, é pouco discutido e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre o mesmo (GIL, 2022). A pesquisa descritiva tem como objetivo analisar a distribuição de um fenômeno na sociedade, assim como expor suas características, dessa forma, exige-se que seja realizado, por parte do pesquisador, um levantamento de dados acerca do tema que se tem interesse de pesquisar (TRIVIÑOS, 1987; GIL, 2022).

A pesquisa propõe também a aplicação do método qualitativo. Para responder ao objetivo do estudo, são adotadas as técnicas de pesquisa de revisão bibliográfica e pesquisa documental com coleta de dados primários. A técnica de revisão de literatura é uma estratégia de pesquisa que procura explicar e discutir um determinado assunto, tema ou problema. Utilizando como base livros, dissertações, teses, periódicos, revistas, dicionários, jornais, sites, anais de congressos etc. (GIL, 2022; MARTINS; THEÓPHILO, 2016). A técnica consiste em

um levantamento bibliográfico por parte do pesquisador, diante do que já foi mencionado a respeito do seu tema de pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2009). Nesse aspecto, para o desenvolvimento da presente pesquisa foram utilizados como base estudos que abordam sobre desenvolvimento regional, a Fronteira da Paz e a comunidade árabe.

A pesquisa documental, apesar das semelhanças que apresenta em relação à revisão de literatura, enquanto esta utiliza como fonte dados secundários, a pesquisa documental tem como estratégia a coleta de dados primários. Os dados são coletados através de documentos como: diários, gravações; correspondências pessoais e formais; fotografias, entre outros (MARTINS, THEÓPHILO, 2016).

Ademais, a observação espontânea e sistemática também foi adotada quanto técnica de pesquisa. De acordo com Gil (2022), na observação espontânea ocorre a aproximação entre o pesquisador e o fenômeno estudado. O pesquisador, mantendo-se alheio à sociedade ou aos grupos que tem como objetivo estudar, observa os fatos que ali ocorrem. Esse tipo de observação aplica-se a estudos de caráter exploratório. A observação sistemática permite que o pesquisador perceba quais são os elementos mais significativos da sociedade e das organizações necessários para alcançar seus objetivos, de modo que, a partir dessa percepção, o pesquisador desenvolva um plano de observação para guiar a coleta de dados, assim como a análise dos resultados. Esse tipo de observação aplica-se a estudos de caráter descritivo.

Durante as fases iniciais da pesquisa, identificou-se 76 empreendimentos que atuam no setor de comércio e serviços em Santana do Livramento-RS. Desse total, 66 estabelecimentos atuam no setor do comércio e dez estabelecimentos atuam no setor de serviços. As principais atividades desenvolvidas pelos imigrantes árabes no comércio de Santana do Livramento estão relacionadas com a venda de roupas, calçados, bazar/acessórios/bijuterias e variedades em geral. Já no que diz respeito aos empreendimentos restantes que atuam no setor de serviços, destacam-se seis estabelecimentos, sendo eles três restaurantes e três hotéis (AHMAD; TROIAN 2022). Além disso, os imigrantes árabes também atuam como proprietários de, respectivamente, um supermercado, um jornal/TV, um consultório odontológico e um estacionamento (AHMAD, 2021).

Em Rivera-UY foram identificados 21 estabelecimentos comerciais e um hotel. Os estabelecimentos comerciais se subdividem em lojas de aparelhos eletrônicos, lojas de roupas, roupas e calçados e *free-shops*. Desse total, cinco empreendimentos trabalham com vendas de roupas, um com venda apenas de aparelhos eletrônicos, um com venda de roupas e calçados e 15 são *free-shops*, nos quais trabalham com a venda de variados produtos.

Ao todo, foram identificados 98 empreendimentos na Fronteira da Paz. Desse total, foi possível realizar a coleta de dados através da aplicação de 30⁴ questionários aos atuais gestores dos empreendimentos árabes que atuam no setor de comércio e de serviços na Fronteira da Paz (BR/UY). Cabe ressaltar que, dos 30 empreendimentos que foram analisados, 28 atuam no setor de comércio e dois no setor de serviços. E, dentre as principais atividades desenvolvidas pelos árabes nos empreendimentos analisados, destacam-se a venda de roupas, calçados, bazar e variedades. Já no que diz respeito aos empreendimentos que atuam no setor de serviços, as atividades relacionam-se com hotelaria e rede de supermercados.

A pesquisa de campo foi realizada entre junho e setembro de 2023 presencialmente e individualmente⁵. Para elaboração dos questionários, foram realizadas perguntas abertas e fechadas, nas quais foram definidas previamente a aplicação dos questionários (vide Apêndice A). Os dados coletados foram analisados através da análise de aproximação de conteúdo. Essa análise pode ser classificada como um conjunto de técnicas metodológicas que tem como finalidade analisar mais de uma fonte acerca do conteúdo da pesquisa. Portanto, a técnica segue três passos, a saber: pré-análise, exploração do material e por fim, o tratamento dos resultados, da inferência e da interpretação (BARDIN, 2011). Ademais, alguns dados coletados foram analisados graficamente.

3.5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo de caso é focalizado nas experiências dos empreendimentos comerciais de origem árabe, devido suas contribuições para promoção de emprego na Fronteira da Paz. O Quadro 1 apresenta algumas características dos empreendimentos analisados. Destaca-se que 24 dos 30 empreendimentos analisados atuam em Santana do Livramento/BR, enquanto seis empreendimentos atuam em Rivera/UY. O empreendimento mais novo atua há três anos, enquanto o empreendimento que atua a mais tempo atua há 58 anos. O tempo de atuação dos demais empreendimentos varia entre quatro anos a 42 anos.

Foi identificado que 20 empreendimentos foram fundados pela 1ª geração de árabes na Fronteira da Paz e dez empreendimentos foram fundados pela 2ª geração. Em relação à gestão atual responsável pelos empreendimentos, os resultados indicam que em 29

⁴ Os demais proprietários dos estabelecimentos árabes ao serem contatados e convidados para a pesquisa, não se mostraram dispostos a participar.

⁵ Cabe esclarecer que a pesquisa de campo foi aprovada pelo Comitê de Ética da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), cujo registro CAAE é 68389823.8.0000.5346.

empreendimentos a gestão está sob supervisão da 2ª geração e, em apenas um empreendimento, a 3ª geração é responsável pela gestão. No que se refere ao gênero dos atuais gestores, em toda amostra foi identificada a figura masculina como responsável pela representação organizacional.

Quadro 1 - Caracterização dos empreendimentos árabes da Fronteira da Paz

| Empreendimento | Categoria | Frequência |
|-----------------------------|--|-------------------|
| Cidade que atua | Santana do Livramento/RS | 24 |
| | Rivera/UY | 6 |
| Tamanho | Microempresa | 18 |
| | Empresa de pequeno porte | 10 |
| | Empresa de médio porte | 1 |
| | Grandes empresas | 1 |
| Setor que atua | Comércio (roupas/calçados) | 6 |
| | Comércio (roupas) | 10 |
| | Comércio (calçados) | 3 |
| | Comércio (variedades/bazar) | 2 |
| | Comércio (variedades) | 6 |
| | Comércio (roupas infantis) | 1 |
| | Serviços (hotel) | 1 |
| | Serviços (supermercado) | 1 |
| Tempo de atuação | De 1 a 10 anos | 9 |
| | De 11 a 20 anos | 11 |
| | De 21 a 30 anos | 5 |
| | De 31 a 40 | 3 |
| | De 41 a 50 | 1 |
| | Mais de 50 | 1 |
| Nº de funcionários | 6, 11, 13, 14, 15, 16, 20, 38, 40, 74, 105 | 1 |
| | 7 | 2 |
| | 2 | 5 |
| | 3, 4, 10 | 4 |
| Fornecedores de mercadorias | SP | 17 |
| | China | 9 |
| | SP/China | 4 |
| | Locais | 14 |
| Público consumidor | Locais/turistas | 7 |
| | Turistas/locais | 6 |

| | | |
|--|----------|---|
| | Turistas | 3 |
|--|----------|---|

Fonte: Elaboração própria conforme pesquisa de campo (2023).

Quanto ao tamanho dos empreendimentos, observou-se que 18 empreendimentos se enquadram no conceito de Microempresa, com até 9 funcionários. Ainda, 11 empreendimentos são considerados empresas de pequeno porte, gerando de 10 até 49 empregos. Um empreendimento enquadra-se na definição de empresa de médio porte (de 10 até 49 funcionários) e um dos empreendimentos encaixa-se na definição de grandes empresas (com mais de 100 funcionários). De forma mais detalhada, foi identificado que, dentre os 30 empreendimentos analisados, o que emprega menos colaboradores possui dois funcionários. O empreendimento que mais emprega possui 105 colaboradores. Os demais empreendimentos empregam entre três a 74 funcionários e, juntos, os 30 empreendimentos empregam 444 moradores locais da Fronteira da Paz.

Os empreendimentos atuam no setor de comércio e de serviços, em ambos os municípios da Fronteira da Paz. Dentre os empreendimentos analisados, foi possível identificar que, dois empreendimentos atuam no setor de serviços, um dos empreendimentos é um supermercado e o outro é um hotel. Por sua vez, no setor de comércio, observou-se que atuam 28 empreendimentos, estando envolvidos com a comercialização de roupas/calçados; roupas; calçados; variedades; variedades/bazar e roupas infantis. As mercadorias de 17 empreendimentos são trazidas de São Paulo, de nove empreendimentos (*free-shops*) as mercadorias são trazidas da China e de quatro empreendimentos as mercadorias são trazidas tanto de São Paulo quanto da China.

Quanto ao público consumidor dos empreendimentos analisados, observou-se que 14 empreendimentos comercializam suas mercadorias para compradores locais; sete para consumidores locais e turistas, com maior público local; seis empreendimentos comercializam para turistas e locais, com maior público sendo turista; e três empreendimentos comercializam suas mercadorias para turistas.

Após ter sido realizada a identificação e a caracterização dos empreendimentos da comunidade árabe atuante na Fronteira da Paz, buscou-se saber quais variáveis tem influência na condição de reprodução socioeconômica dos empreendimentos, as quais são apresentados no Quadro 2. Com base na coleta de dados primários, faz-se destaque aos principais fatores que influenciam na tomada de decisão quanto a reprodução dos empreendimentos, a citar: os lucros, a menor rigidez fiscal da região de fronteira, a rede de apoio financeira e a escolaridade dos potenciais sucessores (em relação a escolaridade dos atuais gestores dos empreendimentos).

Foi identificado que 24 dos potenciais sucessores dos empreendimentos possuem ensino básico completo e apenas seis possuem ensino superior completo. Em relação à escolaridade dos atuais gestores, observou-se que 22 possuem ensino básico incompleto e apenas oito possuem ensino básico completo. Os resultados encontrados em relação a escolaridade do potencial sucessor indicam que, por grande parte (24) dos potenciais sucessores não possuem ensino superior completo, a condição de reprodução dos empreendimentos árabes é alta. Os resultados corroboram com a visão de Bulgacov et al. (2011), na qual indicam que a baixa escolaridade dos potenciais sucessores influencia positivamente quanto a escolha pela sucessão, que muitas vezes se dá por necessidade.

Quadro 2 - Destaque para as variáveis influentes sobre a condição de reprodução socioeconômica e no tempo dos empreendimentos

| Variáveis | Categoria | Frequência |
|---|--|------------|
| Escolaridade do atual gestor da empresa | Ensino básico incompleto | 22 |
| | Ensino básico completo | 8 |
| Escolaridade do potencial sucessor | Ensino básico completo | 24 |
| | Ensino superior completo | 6 |
| Lucro | Muito bom | 30 |
| Sistema tributário | Menor rigidez fiscal | 30 |
| Rede de apoio financeira | Consegue ajuda com algum familiar/ membro da comunidade árabe | 28 |
| | Recorre a instituições financeiras | 2 |

Fonte: Elaboração própria conforme pesquisa de campo (2023).

Outro fator importante para a reprodução dos empreendimentos árabes diz respeito aos lucros. Com base na realidade dos 30 empreendimentos analisados, todos os gestores consultados afirmam que seus lucros foram considerados ‘muito bom’. Segundo Peiser e Woonten (1983) e Fischer e Burton (2014), dentre as principais motivações que levam os potenciais sucessores a escolha da sucessão, a principal é o lucro gerado pelo empreendimento. Nesse aspecto, em relação aos rendimentos dos negócios consultados, pode-se verificar que a condição de reprodução dos empreendimentos árabes também é alta.

Ademais, dada a localização geográfica e as especificidades de região de fronteira, outro fator que apresentou alta influência na reprodução dos empreendimentos árabes relaciona-se com sistema tributário da Fronteira da Paz. Todos os gestores consultados afirmaram que o

fato da Fronteira da Paz ter menor rigidez fiscal incentiva a consolidação dos empreendimentos no local e, da mesma forma, estimula os potenciais sucessores a darem continuidade aos negócios da família.

Ademais, a rede de apoio financeira que é oferecida pelos familiares ou por algum membro da comunidade também tem influenciado na escolha da reprodução dos empreendimentos. Foi identificado que em 28 empreendimentos a concessão de crédito, quando necessária, é fornecida por algum familiar ou membro da comunidade árabe e, apenas dois empreendimentos necessitam recorrer as instituições financeiras.

Em síntese, tendo em vista a realidade vivenciada pelos empreendimentos árabes na Fronteira da Paz, os resultados indicam que os fatores como a baixa escolaridade dos potenciais sucessores, a menor rigidez fiscal e a rede de apoio financeira, somados ao fato dos lucros desses empreendimentos serem considerados bons, infere-se que as condições de reprodução são positivas.

Ademais, considerando as contribuições -emprego e renda- dos empreendimentos árabes para o processo de desenvolvimento regional da Fronteira da Paz, cabe analisar as perspectivas de sucessão dos empreendimentos árabes. Quanto à perspectiva da sucessão, foi possível identificar que, em 22 empreendimentos a sucessão tem sido discutida com antecedência. Nos outros oito empreendimentos a discussão acerca da sucessão com antecedência ocorre ‘as vezes’. Sobretudo, a preparação dos potenciais sucessores ocorre através de seu envolvimento nas atividades diárias dos empreendimentos.

Quadro 3 - Perspectivas de sucessão dos empreendimentos árabes

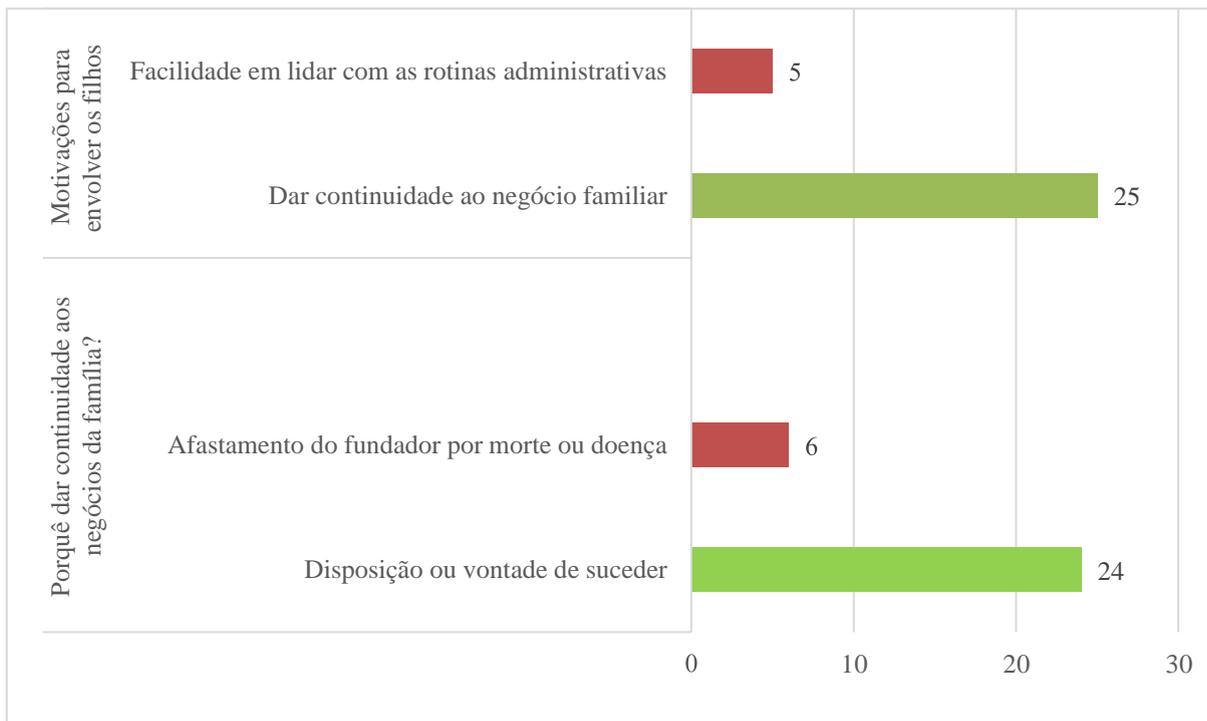
| Variáveis | Categoria | Frequência |
|---|---|------------|
| O potencial sucessor desenvolve outras atividades fora da empresa? | Não | 30 |
| Há membros não familiares envolvidos na gestão do negócio? | Não | 30 |
| Planejamento da sucessão com antecedência | Sempre | 22 |
| | As vezes | 8 |
| Participação dos potenciais sucessores nas atividades de gestão dos empreendimentos | Sempre | 30 |
| Como ocorre a preparação do futuro gestor? | Envolvimento nas atividades diárias do empreendimento | 30 |

Fonte: Elaboração própria conforme pesquisa de campo (2023).

As informações coletadas também indicam que nos 30 empreendimentos analisados os potenciais sucessores participam das atividades de gestão dos empreendimentos. Além disso, os potenciais sucessores não desenvolvem outras atividades fora dos empreendimentos e não há membros não familiares envolvidos na gestão dos negócios.

Em relação aos fatores que levam a continuidade do negócio familiar, foi possível identificar que em 24 empreendimentos árabes a escolha se dá pela disposição/vontade de suceder. Em seis empreendimentos, a escolha deu-se por afastamento do fundador por morte ou doença. Dentre as motivações para envolver os filhos no empreendimento por parte dos fundadores, dar continuidade ao negócio familiar foi a que ganhou destaque, sendo esta a motivação em 25 dos 30 empreendimentos árabes analisados. Nos outros cinco empreendimentos, a motivação principal para a sucessão é devido a facilidade em lidar com as rotinas administrativas por parte dos possíveis sucessores (vide figura 1).

Figura 1 - Fatores que levam a continuidade dos empreendimentos familiares árabes da Fronteira da Paz



Fonte: Elaboração própria conforme pesquisa de campo (2023).

Em suma, os dados coletados acerca das perspectivas de sucessão nos empreendimentos árabes indicam que os potenciais sucessores têm motivações suficientes para escolher dar continuidade aos negócios de seus familiares, uma vez que, além da sucessão estar

sendo planejada com antecedência, há vontade de suceder por parte dos potenciais sucessores. Ao mesmo tempo, os sucessores estão sendo preparados para serem futuros gestores, adquirindo experiências através do seu envolvimento nas atividades do dia-dia dos empreendimentos.

Esses fatores, somados entre si, são importantes para a promoção do desenvolvimento regional da Fronteira da Paz, visto que, dentre os elementos necessários para a promoção do desenvolvimento regional estão a geração de emprego e renda, diminuição da pobreza e o envolvimento dos atores em empreendimentos locais. E, através de sua atuação no setor de comércio e de serviços, são nesses mesmos aspectos que a comunidade árabe tem contribuído para o âmbito socioeconômico da região, gerando maior bem-estar para os atores locais.

3.6 CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como objetivo avaliar a condição de reprodução dos empreendimentos familiares de origem árabe na Fronteira da Paz face às dinâmicas de desenvolvimento regional. Logo, através dos resultados coletados, foi possível identificar que na Fronteira da Paz existem 98 empreendimentos árabes, os quais atuam no comércio e no setor de serviços, tanto em Santana do Livramento-UY quanto em Rivera-UY. Os empreendimentos comercializam, no geral, roupas, calçados, variedades e bazar. Foi identificado que juntos, os 30 empreendimentos analisados geram 444 postos de emprego para os moradores locais, contribuindo, dessa forma, para o desenvolvimento regional da Fronteira da Paz.

Ademais, foi identificado que as condições de reprodução dos empreendimentos familiares de origem árabe na Fronteira da Paz são positivas. Foi observado que 24 dos 30 potenciais sucessores não possuem ensino superior completo. Nos 30 empreendimentos analisados a menor rigidez fiscal; a rede de apoio financeira que a comunidade oferece e os lucros gerados foram quesitos que contribuem positivamente para reprodução desses empreendimentos. Nesse sentido, as perspectivas da sucessão também foram identificadas como positivas, dado que, além da sucessão estar sendo planejada com antecedência (na maioria dos casos), também há vontade de suceder por parte dos potenciais sucessores. E, ao mesmo tempo, os sucessores estão sendo preparados para serem futuros gestores, adquirindo experiências através do seu envolvimento nas atividades do dia-dia dos empreendimentos.

Em síntese, o presente estudo pode observar que através de sua atuação no setor de comércio e de serviços, a comunidade árabe tem contribuído para o desenvolvimento regional da Fronteira da Paz. Tais negócios geram, além de emprego e renda para Santana do Livramento/BR e Rivera/UY, maior bem-estar para a sociedade.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, C; ARAGÓN, S. L.; CORRÊA, J. C. S. COREDE FRONTEIRA OESTE UM PLANO PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL. **Anais do Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 7, n. 4.

AHMAD, S. M. K. S. **O papel dos empreendimentos comerciais árabes no processo de desenvolvimento de Santana do livramento/RS**. 2021. Monografia (Graduação em CiênciasEconômicas). Universidade Federal do Pampa, 2021.

AHMAD, S. M. K. S., TROIAN, A. O comércio imigrante no processo de desenvolvimento: contribuições dos empreendimentos árabes em Sant'ana do Livramento/RS. **Desenvolvimentoem Questão**. [S. l.] v. 20, n. 58, 2022.

AMARAL FILHO, J. A endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local. **Revista Planejamento e Políticas Públicas**, IPEA, Brasília, n. 23, p. 261-286,

2001.BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASTOS, S. Q. A. Disritmia Espacial: análise da estratégia de desenvolvimento adotada em Juiz de Fora (MG) nos anos 90. In: **I Seminário de História Econômica e Social da Zonada Mata Mineira**. Juiz de Fora, 2005.

BELLINGIERI, J. C. Teorias do desenvolvimento regional e local: uma revisão bibliográfica. **Revista de Desenvolvimento Econômico**, Salvador, v. 2, n. 37, 2017.

BENETTI, M. D. **Argentina e Uruguai: a nova fronteira agrícola sul-riograndense**. PortoAlegre, 2010. Disponível em: < <http://revistas.fee.tche.br>>. Acesso em: 29 jul. 2010.

BULGACOV, Y. L. et. al. Jovem empreendedor no Brasil: a busca do espaço da realização ou fuga da exclusão? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 695-720, Mai/jun. 2011.

CAVALCANTE, L. R. Produção teórica em Economia Regional: uma proposta de sistematização. **Revista Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos**, São Paulo, v. 02, p. 9-32, 2008.

CHRISTILLINO, L. C. **Litígios ao sul do Império: a Lei de Terras e a consolidação política da Coroa no Rio Grande do Sul (1850-1880)**. 2010. Tese de Doutorado (Programa de Pós-Graduação em História) Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010.

COREDEs. **Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, 2022. Disponível em: <https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/conselhos-regionais-de-desenvolvimento-coredes>Acesso em: 15 set. 2023.

COREDE. F O. **Fundação de Economia e Estatística**, [S. l.], 2021. Disponível em: <https://arquivofee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/coredes/detalhe/?corede=Fronteira+Oeste>. Acesso em: 15 set. 2023.

DA LUZ, A. S.; BRIZOLLA, F.; GARCIA, C. A. X. A contribuição da universidade pública para o desenvolvimento da sociedade brasileira: o caso da universidade multicampi na região do pampa gaúcho. *Jornal de Políticas Educacionais*, Curitiba, v. 11, p. 1–18, 2017.

FEE. Fundação de Economia e Estatística. **Resumo estatístico**, 2018. Disponível em: <https://arquivofee.rs.gov.br/perfilsocioeconomico/municipios/detalhe/?municipio=Santana+do+Livramento>. Acesso em: 15 abr. 2023.

FISCHER, H; BURTON, R. JF. Understanding farm succession as socially constructed endogenous cycles. *Sociologia ruralis*, v. 54, n. 4, p. 417-438, 2014.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Editora Atlas: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 30 ago. 2022.

HIRSCHMAN, A. O. **Estratégia do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Panorama – População, 2023. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/santana-do-livramento/panorama>. Acesso em: 04 set. 2023.

LADO, V. S. **Capital social e a fronteira da paz: análise comparativa entre o orçamento participativo de Sant’ana do Livramento (Brasil) e o presupuesto participativo de Rivera (Uruguai)**. 2016. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais) Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2016.

MACIEL, M. D. A. **Desenvolvimento sustentável e as práticas inovadoras da agricultura familiar: o caso de Santana do Livramento/RS**. 2022. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Administração) Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2022.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2009.

MARTINS, Gilberto de A.; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**, 3ª edição. Editora Atlas: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597009088. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009088/>. Acesso em: 30 set. 2022.

MYRDAL, G. **Teoria econômica e regiões subdesenvolvidas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Saga, 1972.

NORTH, D. C. **Teoria da localização e crescimento econômico regional**. In: Schwartzman, J. Economia regional: textos escolhidos. Belo Horizonte: CEDEPLAR, 1977.

OPP. Oficina de Planeamento y Presupuesto. **Indicadores**. 2020. Disponível em: https://otu.opp.gub.uy/filtros/resultados_engine. Acesso em 15 abr. 2023.

PEISER, R. B., WOOTEN, L. M. Life-cycle changes in small family businesses. **BusinessHorizons**. v. 26, Issue 3, May–June 1983, p. 58-65.

PRADO JÚNIOR, C. **História econômica do Brasil**. São Paulo: Brasiliense, v. 15, 2008.

SCHÄFFER, N. O. **Urbanização na fronteira**: a expansão de Sant’Ana do Livramento/RS. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 1993.

SEBRAE - **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Perfil Cidades Gaúchas. 21slides. Disponível em:
<https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil_Cidades_GauchasSantana_do_Livramento.pdf> Acesso em: 04 abr. de 2023.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

US. Uruguai Statistic. **Rivera, Uruguai população, demografia, e previsão até 2100**. Disponível em: <https://pt.zhujiworld.com/uy/1828187-rivera/>. Acesso em 15 abr. de 2023.

4 ARTIGO 3 – ANÁLISE DE UM ÍNDICE *FUZZY* DA PROPENSÃO DA GESTÃO DOS EMPREENDIMENTOS ÁRABES SER SUCEDIDA⁶

RESUMO

A presente pesquisa dedica-se a analisar a propensão da gestão dos empreendimentos árabes ser sucedida pelos familiares na Fronteira da Paz (BR-UY). As técnicas de pesquisa adotadas foram: revisão de literatura, aplicação do ferramental *fuzzy* e coleta de dados primários, por meio da aplicação de questionários aos empreendedores árabes da Fronteira da Paz. Através da operacionalização de sistemas de inferência *fuzzy*, foi estimado um índice (IPGESF) composto por quatro dimensões de análise: *potencial sucessor*, *aspectos culturais*, *econômicos* e *institucionais*. Os resultados encontrados indicam que a propensão da gestão dos empreendimentos ser sucedida pelos familiares é média, cujo *IPGESF* foi de 5,39. Ainda, foi possível identificar que, as dimensões de análise de *aspectos culturais* e de *aspectos econômicos* exercem maior influência sobre o *IPGESF*.

Palavras-chave: Comércio. Processo sucessório. Santana do Livramento (BR). Rivera (UY).

RESUMEN

Esta investigación está dedicada a analizar la propensión de que la gestión de empresas árabes sea sucedida por familiares en Fronteira da Paz (BR-UY). Las técnicas de investigación adoptadas fueron: revisión de literatura, aplicación de herramientas difusas y recolección de datos primarios, mediante la aplicación de cuestionarios a empresarios árabes en la Frontera de Paz. Mediante la operacionalización de sistemas de inferencia difusa, se estimó un índice (IPGESF) compuesto por cuatro Dimensiones de análisis: *potencial sucesor*, *aspectos culturales*, *económicos* e *institucionales*. Los resultados encontrados indican que la propensión a que la gestión empresarial sea sucedida por familiares es media, cuyo *IPGESF* fue de 5,39. Además, fue posible identificar que las dimensiones de análisis de los aspectos culturales y económicos ejercen mayor influencia en el *IPGESF*.

Palabras clave: Comercio. Proceso de sucesión. Santana do Livramento (BR). Rivera (UY).

4.2 INTRODUÇÃO

O comércio tem se destacado como atividade importante tanto para a consolidação quanto para evolução do sistema econômico desde o fortalecimento do capitalismo comercial. Inicialmente, o comércio era baseado em trocas comerciais, nas quais eram desenvolvidas em colônias da Ásia, África e da América, com o objetivo de intensificar e expandir progressivamente o mundo das trocas e as relações de comércio (FURTADO, 1995).

No Brasil, as regiões de fronteira tem se apresentado como espaços fortuitos de trocas

⁶ O presente artigo será submetido na revista Administração de empresas em revista. ISSN: 2316-7548.

e interação econômica. Nessas regiões, ocorrem trocas culturais oriundas dos fluxos migratórios, que, por sua vez, acabam gerando riqueza imaterial relevante para o desenvolvimento econômico do país. As migrações têm contribuído para o crescimento populacional do Brasil, visto que, independentemente de o Brasil ter se desenvolvido como uma colônia de exploração, o país recebe desde o seu “descobrimento” imigrantes de povos de diferentes nações (GREMAUD; VASCONCELLOS JR, 2016).

Nesse contexto, a partir do início do século XX, os brasileiros têm acolhido imigrantes de diversas regiões do mundo, sendo esses imigrantes (italianos, alemães, japoneses, portugueses e espanhóis) agentes que agregam e trazem bagagens que são readequadas e modeladas à cultura local do país. Entre 1860-1938 e 1945-1990, sobretudo, devido a busca de oportunidades socioeconômicas, também foram percebidos fluxos migratórios da comunidade árabe (sírios, libaneses, jordanianos e palestinos) no Brasil (SILVA; LIMA, 2017).

A comunidade árabe tinha como destino final o estado de São Paulo, porém, com o decorrer dos anos, a comunidade árabe passou a se deslocar para os demais estados brasileiros. Dentre os estados, os árabes passaram a concentrar-se no estado do Rio Grande do Sul, sobretudo nas regiões de Fronteiras. A escolha de estabelecerem-se nessas regiões deu-se devido às oportunidades relacionadas ao comércio. Nesse aspecto, destaca-se a Fronteira da Paz (BR/UY) (HAJJAR, 1985; AHMAD, 2021). Na região, ao final de 1990, após o fechamento dos empreendimentos frigoríficos em Santana do Livramento, os setores de serviços e de comércio passaram a desempenhar relativo protagonismo frente ao processo de desenvolvimento do município (FAVERO; DUARTE, 2014).

Quanto às atividades relacionadas ao setor de serviços e ao comércio, em um estudo realizado por Ahmad (2021), foi identificado que os árabes possuem 76 empreendimentos formais em Santana do Livramento, dos quais 10 atuam no setor de serviços e 66 no comércio. Juntos esses empreendimentos geram 472 postos de emprego para a sociedade local. Os empreendimentos árabes têm perfil familiar, a maioria tem em sua gestão um ou mais membros da mesma família, que atuam diretamente na gestão dos negócios.

Apesar da relevância social e econômica dos empreendimentos familiares, Casillas, Vasquez e Díaz (2007) percebem que uma das maiores dificuldades enfrentadas por esse tipo de empresas familiares no país diz respeito ao planejamento da sucessão. Esse fator tem levado ao fechamento dos empreendimentos, mesmo com o desempenho econômico apresentado. Martins et al. (2008) identificou que 70% das empresas brasileiras não sobrevivem a segunda geração e cerca de 85% não sobrevive a terceira geração. Em uma pesquisa mais recente realizada pelo PWC (2019), foi identificado que a cada 100 empresas familiares, 93 encerram

suas atividades antes mesmo de chegarem à terceira geração.

Quanto a comunidade árabe, em especial, em um estudo acerca da sucessão dos Libaneses e Chineses no Rio de Janeiro, realizado por Vieira, Mello e Paulo (2006), foi observado que, conforme os fundadores dos empreendimentos árabes iam se estabilizando financeiramente, eles passaram a envolver seus filhos nas atividades rotineiras de seus empreendimentos, com o objetivo de prepará-los para sucessão. Todavia, mesmo com o sucesso dos empreendimentos, foi identificado que os filhos dos empreendedores árabes tinham preferências em deslocar suas ambições profissionais para outras áreas consideradas “mais valorizadas socialmente” não optando em dar continuidade aos negócios da família.

Considerando as dificuldades de sobrevivência dos empreendimentos familiares, questiona-se acerca das particularidades organizacionais e de gestão dos empreendimentos familiares árabes da Fronteira da Paz. Dessa forma, a presente pesquisa tem como objetivo analisar a propensão da gestão dos empreendimentos árabes ser sucedida pelos familiares na Fronteira da Paz (BR-UY).

Quanto à sua estrutura, além dessa introdução, o presente estudo irá apresentar na próxima seção as principais definições sobre empresas familiares e sobre as especificidades da gestão empresarial em empresas familiares. Na seção seguinte, serão apresentadas as definições e os determinantes do processo de sucessão. A terceira seção apresenta o modelo conceitual de análise dos conjuntos fuzzy. A quarta seção apresenta a discussão e análise dos resultados, e por fim, são dadas as considerações finais do presente estudo.

4.3 GESTÃO GERACIONAL DE EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares no Brasil apresentam relevância político-cultural e socioeconômica incontestável e, por isto, são frequentemente utilizadas como objeto de estudo. Segundo Bernhoeft (1989), na esfera política, as contribuições sociais destas organizações se dão através da participação dos membros da alta administração em instituições de interesse coletivo, como é o caso de associações de classe. Além do mais, realizam contribuições em relação à descentralização dos pólos regionais de desenvolvimento.

No aspecto socioeconômico, as empresas familiares destacam-se por contribuírem com a diminuição da concentração de renda em regiões por meio da geração de novas oportunidades de emprego e renda. Fato este muito importante, visto que Brasil é reconhecido internacionalmente por seu alto grau de concentração de renda. As empresas familiares também contribuem sobremaneira para manutenção e expansão de mercados consumidores (SOUZA;

OLIVEIRA; LIMA, 2017).

Na perspectiva de Tomei e Ferrari (2010), a força das empresas familiares faz com que elas sejam responsáveis por grande parte do desenvolvimento econômico mundial. Segundo estimativas, no Brasil existem cerca de 6 a 8 milhões de empresas, sendo que cerca de 90% dessas empresas são familiares e desempenham um papel importante na sustentação da economia, bem como no aquecimento do mercado no país.

Pode ser considerada empresa familiar aquela na qual sua gestão concentra-se nas mãos de um ou mais membros da mesma família (LODI, 1986; LEONE, 1991; MACHADO, 2005; ADACHI, 2006; GALLI, 2015). Conforme Litz (2008), o conceito de empresas familiares refere-se a algumas situações: i) nos casos em que a família detém a propriedade ou são responsáveis pela gestão da empresa; ii) em casos em que a família detém a propriedade e são responsáveis pela gestão, simultaneamente; e iii) caso a família dê continuidade para o negócio através da sucessão.

As empresas familiares, além de serem vistas como empreendimentos envoltos em relações pessoais entre os membros da família, duram no mínimo duas gerações quando há a mesma vontade entre o sucedido e o sucessor da empresa. Como principais características das empresas familiares, destacam-se a lealdade dos funcionários, preservação dos valores e do sobrenome da família e a sucessão (LODI, 1986). Nessas organizações, um dos principais obstáculos das empresas familiares relaciona-se com a gestão de seus negócios (ASTRACHAN et al., 2002).

Dessa forma, destaca-se a importância do controle da gestão dentro das empresas familiares, já que estas funções são geralmente concentradas nas mãos de seus fundadores. Para que haja uma gestão eficiente, deve-se, de acordo com Souza, Oliveira e Lima (2017), realizar um planejamento estratégico para que os sucessores adquiram capacidade para gerenciar os negócios, além de garantir que suas habilidades sejam suficientes para exercerem suas devidas funções dentro da empresa. Ademais, os sucessores devem apresentar as competências básicas para que possam dar continuidade às empresas, para que haja uma transição entre o sucedido e o sucessor com o mínimo de riscos.

Percebe-se que esse tipo de planejamento se torna cada vez mais importante dentro das empresas familiares, dado que tem como escopo garantir a continuidade das empresas, principalmente através da sucessão familiar. Isto posto, cabe destacar o que se entende acerca da sucessão familiar, bem como descrever os principais elementos necessários para que haja um processo sucessório bem-sucedido, aspectos que são discutidos na seção a seguir.

4.3 SUCESSÃO FAMILIAR E PROCESSO SUCESSÓRIO

A sucessão familiar assim pode ser compreendida como um importante processo de mudança (SCHEFFER, 1995; OLIVEIRA, 1999; ESTOL; FERREIRA, 2006; CANÇADO, 2013; STUANI et. al., 2016). De acordo com Lodi (1987), Araújo (2007), Ferrari (2014) e Alcântara e Machado Filho (2014) e Mota et. al., (2021), a sucessão familiar está relacionada a um processo de transição de poder entre a geração atual e a geração seguinte, que deve acontecer gradativamente e de maneira planejada, para que seja bem-sucedida. Se houver falhas no planejamento, põe-se em risco a continuidade da empresa.

Sendo a sucessão o resultado de uma ação planejada (HANDLER, 1990), é necessário estabelecer critérios para a escolha do sucessor, bem como definir estratégias para efetivar a transição sem romper com valores e as missões familiares (LAMBRECHT, 2005; HAMILTON, 2011; FARINGTON et al., 2012; CHENG et al., 2014; ZAMBARDA, VORTMANN, 2020). Nesse aspecto, destaca-se como elemento importante dentro do processo sucessório, preservar os valores (OLIVEIRA, 2010). Os membros familiares entendem os objetivos da família na empresa e tendem a adotar posturas mais conservadoras em relação a mudanças de valores organizacionais (GERSICK et al., 1997).

Chrisman, Chua, Sharma (1998), Lodi (1998), Le Breton-Miller et al. (2004), Casillas, Vasquez, Díaz (2007), Moraes Filho (2009), Costa, Valdisser (2017) e Moraes Filho (2009) também destacam que é necessário haver experiência por parte dos sucessores. Além disso, é importante que, durante o processo sucessório, haja o desvinculo do sucedido dentro da empresa para que o sucessor possa desenvolver seu próprio estilo de gestão. Ou seja, é preciso que haja maior envolvimento do sucessor enquanto há menor interferência do sucedido, até ocorrer a transferência total da gestão da empresa (LE BRETON-MILLER et al., 2004; MORAES FILHO 2009; NORDQVIST, WENBERG e HELLERSTEDT, 2013).

Outro fator importante de ser mencionado quanto ao processo de sucessão, citado por Morris et al. (1997), é que o mesmo tende a ocorrer de forma mais tranquila quando há, além da preparação dos sucessores, confiança entre os membros da família. A questão da confiança também é apontada como elemento importante da sucessão nos trabalhos de Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), Hamilton (2011), Cheng, Ho e Au (2014), Cisneros et al. (2014), Sharma et al. (2014) e Colombo (2019).

Conforme Scheffer (1995), Lodi (1998), Moraes Filho (2009) e Sharma et al., (2014), no decorrer do processo sucessório, o sucessor deve mostrar disposição e ou vontade de suceder. Segundo Handler (1992), quanto mais o trabalho na empresa da família estiver ligado aos

objetivos pessoais, maior a probabilidade de a sucessão ser bem-sucedida. Floriani e Rodrigues (2000) também destacam que para a sucessão com êxito, é necessário detectar quem está disposto a ser o sucessor, qual a sua competência em gestão empresarial e até que ponto está preparado para assumir ou não o comando da empresa.

Para haver vontade de suceder o negócio, deve haver sobretudo, motivações que levem os herdeiros a assumirem a gerência das empresas. Segundo Sharma et al. (2014), a motivação para o exercício do cargo de gestor é fator chave na escolha do sucessor, além de ser desejável que ele esteja disposto e comprometido com o processo. Os desafios da sucessão tornam maiores nas empresas familiares, onde muitas vezes existem poucas pessoas com interesse e motivação para assumir o comando, fatores emocionais interferindo na relação entre sucessor e sucedido e, ainda, complexos laços sociais e familiares (LANSBERG, 1999; LE BRETON-MILLER et al., 2004; QUEIROZ, 2008; STEIER, 2007 e GRZYBOVSKI et al., 2013;).

Em síntese, os principais elementos necessários para o sucesso do planejamento do processo sucessório consistem no planejamento, que deve ser realizado com antecedência, na preparação e treinamento do sucessor. Com maior destaque, percebe-se que deve haver confiança entre o sucedido e o sucessor, assim como motivações e, dentre as motivações, Peiser, Woonten (1983) e Fischer e Burton (2014) destacam que uma das principais são os lucros ganhos pelo empreendimento. Deve haver também disposição e, sobretudo, vontade de suceder por parte dos sucessores e os valores devem ser respeitados durante o processo de sucessão. Nesse sentido, é importante analisar as questões de gênero durante o processo sucessório, conforme apontam Agar; Saffie (2005), Truzzi (2008) e Teston e Filippim (2016). É importante também, que ocorra o desvinculo do sucedido. Por esse motivo, é necessário que o sucessor tenha experiência para assumir o cargo.

Além dos elementos citados, outros fatores são destacados como influentes sobre o processo sucessório. Bulgacov et al. (2011) indicam que o baixo nível de escolaridade dos jovens empreendedores tem influência sobre a possibilidade de sucesso de seus empreendimentos, uma vez que, a escolha de suceder ou não ocorre muitas vezes por necessidade e não por oportunidade. Outro fator que influencia na escolha de suceder ou não os empreendimentos apontados por Bulgacov et al. (2011) é se os potenciais sucessores possuem outras ocupações fora dos empreendimentos ou não.

O quadro 1 a seguir sintetiza quais são os elementos determinantes sobre o processo sucessório em empreendimentos familiares.

Quadro 1 - Elementos influentes sobre o processo sucessório de empresas familiares

| | Elementos | Autores |
|---|------------------------------------|---|
| Fatores influentes sobre o processo sucessório | Confiança | Morris et. al. (1997) Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006) Hamilton (2011) Cheng, Ho e Au (2014) Cisneros et al. (2014) Sharma et al. (2014) Colombo (2019) |
| | Motivações | Lansberg (1999) Sharma et al. (2001) Le Breton-Miller et al. (2004) Steier (2007) Queiroz (2008) Grzybovski et al., (2013) Sharma et al. (2014) |
| | Valores | Scheffer (1995) Gersick et al. (1997) Lambrecht (2005) Hamilton (2011) Farrington et al. (2012) Cheng et al. (2014) Zambarda, Vortmann (2020) |
| | Disposição/Vontade de ser sucessor | Scheffer (1995) Floriani e Rodrigues (2000) Moraes Filho (2009) Sharma et al. (2014) |
| | Experiência | Lodi (1998) Chrisman, Chua e Sharma (1998) Le Breton-Miller et al. (2004) Casillas, Vasquez e Díaz (2007) Moraes Filho (2009) Costa e Valdisser (2017) |

Fonte: Elaboração própria, a partir da bibliografia consultada.

Ainda, destaca-se a importância de analisar indicadores que constituem a dimensão institucional. Um dos indicadores se refere ao sistema tributário fiscal. Na Fronteira da Paz há espaço de livre circulação de mercadorias, onde não existem barreiras físicas como muros, cercas ou postos de controle aduaneiro (NÚÑEZ, 2021). Esse indicador pode influenciar na decisão de suceder ou não os negócios da família, dados os benefícios que a região de fronteira possibilita aos comerciantes.

Outro indicador a ser analisado diz respeito às questões de herança. Conforme o Art. 5º “todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo igualdade” e segundo o inciso XXX: é garantido o direito de herança. Ou seja, a divisão de herança entre os filhos independente do gênero, deve ser igualitária, podendo ser privilegiada apenas a um filho se constar em seu testamento, respeitando o limite de 50% do patrimônio total. Porém, segundo Truzzi (2008), pela religião, como se atribui aos homens a figura de provedores da família, estes

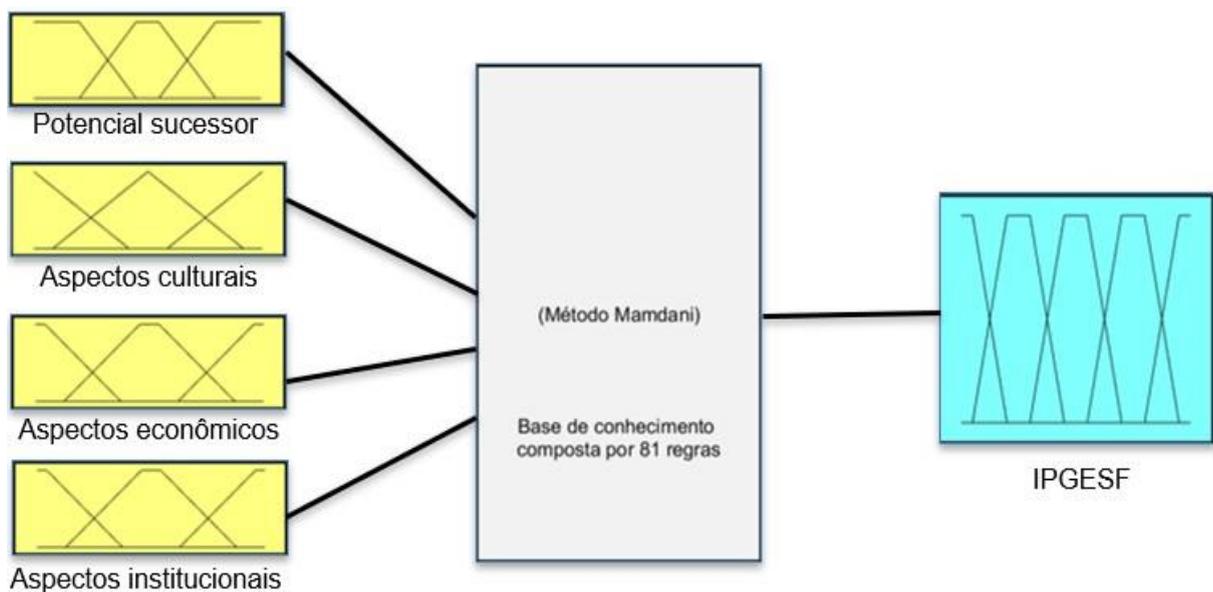
recebem maior parte da herança de seus pais, o que também pode ser fator determinante quanto a sucessão, pois pode ocorrer que em uma família só existam filhas mulheres, o que pode comprometer a continuidade dos negócios.

Tem-se ainda, o indicador institucional que se relaciona com uma rede de apoio quanto a possível necessidade de financiamento. Os árabes são conhecidos pelo acolhimento que oferecem para os demais membros da comunidade, comportamento que se traduz para os negócios, dado que, os árabes atribuem grande valor aos relacionamentos pessoais, preservando atividades coletivas frente às individuais (VENTURA et al., 2010). Nesse caso, ter uma rede de apoio financeira pode influenciar na decisão de sucessão. Visando representar matematicamente o processo sucessório em empresas familiares de origem árabe, apresenta-se a seguir a proposta de estimação de um índice de propensão à sucessão.

4.4 MODELO CONCEITUAL DE AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR DOS EMPREENDIMENTOS ÁRABES NA FRONTEIRA DA PAZ (BR-UY)

O presente estudo propõe a aplicação de sistemas de inferência *fuzzy* para avaliação do processo de sucessão familiar nos empreendimentos árabes da Fronteira da Paz (BR-UY). Para tanto, representa-se a propensão à sucessão por meio de um índice *fuzzy*, em que são expressas as seguintes dimensões: *potencial sucessor*, *aspectos culturais*, *aspectos econômicos* e *aspectos institucionais*.

Figura 1 - Indicadores de análise dos conjuntos *fuzzy*



Fonte: Elaboração própria.

Para constituição da dimensão *perfil do potencial sucessor*, são analisados indicadores de: i) escolaridade do potencial sucessor; ii) outras ocupações profissionais realizadas pelos potenciais sucessores fora dos empreendimentos familiares e iii) envolvimento do potencial sucessor com o empreendimento. Quanto à dimensão que representa os *aspectos culturais*, os indicadores analisados são: i) existência de conflitos; ii) as questões de gênero na sucessão e iii) preservação dos valores culturais da gestão atual e do possível sucessor. Em relação à dimensão representativa dos *aspectos econômicos*, os indicadores analisados serão: i) confiança entre a gestão atual e o possível sucessor; ii) motivações que os possíveis sucessores possuem e iii) lucros ganhos pelo empreendimento. Já em relação à dimensão acerca dos *aspectos institucionais*, os indicadores analisados consistem em: i) isenção de tributos; ii) herança e iii) rede de apoio. O quadro 2 ilustra as dimensões de análises com seus indicadores, suas variáveis linguísticas, seus intervalos de variação e seus termos quantitativos.

No presente modelo conceitual, a escolaridade configura-se como um indicador determinante sobre a propensão da gestão do empreendimento ser sucedida por um membro familiar. Em tese, assume-se que quem tem maior educação formal acaba conquistando novas oportunidades de trabalho e renda que não aquelas vinculadas aos empreendimentos familiares, tendo a possibilidade de escolher onde irão atuar. Logo, assume-se que quanto maior o grau de escolaridade do possível sucessor, menores são as chances de suceder o empreendimento familiar. Quanto menor o grau de escolaridade, maiores serão as chances da escolha pela sucessão ocorrer.

Da mesma forma, considera-se que quanto menos ocupações fora dos empreendimentos os potenciais sucessores possuem, maior será a probabilidade de se tornarem futuros sucessores e, quanto maiores ocupações fora dos empreendimentos os potenciais sucessores possuem, menor será a probabilidade de se tornarem futuros sucessores. Para que o processo sucessório ocorra de forma mais tranquila, é necessário que haja ganho de experiência pelo possível sucessor. Assume-se que quanto maior o envolvimento do possível sucessor no empreendimento, maiores serão as chances da sucessão ocorrer. E, quanto menor for o envolvimento, menores serão as chances de sucessão.

Em relação à dimensão *aspectos culturais*, um dos indicadores analisados diz respeito às questões de gênero na sucessão. Como o perfil do empreendedor árabe é normalmente moldado pela figura de um homem, percebe-se que a participação das mulheres tende a ser mínima dentro dos empreendimentos. Fato importante de ser analisado, dado que, uma das principais falhas encontradas em relação ao processo sucessório correspondem ao emprego e

promoção indiscriminada de familiares por favorecimento em detrimento do conhecimento e da competência profissionais. Assume-se que se a questão de gênero na sucessão for pouco relevante, maiores são as chances da sucessão ocorrer e, se for muito relevante, menores são as chances da sucessão ocorrer.

Quadro 2 - Dimensões de análise e seus indicadores

| Dimensões de análise | Indicadores | Intervalo de variação | Termos Linguísticos e representação quantitativa |
|--------------------------------|---|------------------------------|---|
| Potencial sucessor | Escolaridade do potencial sucessor | (0 a 30) | ensino básico (0; 0; 12; 13) ensino superior (12; 13; 19; 20) pós-Graduação (19; 20; 30 30) |
| | Outras ocupações profissionais realizadas pelos potenciais sucessores fora dos empreendimentos familiares | (sem 0) (com 1) | sem ocupações (0; 0; 1) com ocupações (0, 1; 1) |
| | Envolvimento do potencial sucessor com o empreendimento | (0 a 10) | nunca (0; 0; 2; 4,5) às vezes (2; 4,5; 5,5 8) sempre (5,5; 8; 10; 10) |
| Aspectos culturais | Conflitos | (0 a 10) | raros (0; 0; 2; 4,5) recorrentes (2; 4,5; 5,5 8) intensos (5,5; 8; 10; 10) |
| | As questões de gênero na sucessão | (0 a 10) | pouco relevante (0; 0; 2; 4,5) indiferente (2; 4,5; 5,5 8) muito relevante (5,5; 8; 10; 10) |
| | Preservação dos valores culturais do possível sucessor | (0 a 10) | baixa (0; 0; 2; 4,5) média (2; 4,5; 5,5 8) alta (5,5; 8; 10; 10) |
| Aspectos econômicos | Confiança entre a gestão atual e o possível sucessor | (0 a 10) | baixa (0; 0; 2; 4,5) média (2; 4,5; 5,5 8) alta (5,5; 8; 10; 10) |
| | Motivações que os possíveis sucessores possuem | (0 a 10) | baixa (0; 0; 2; 4,5) média (2; 4,5; 5,5 8) alta (5,5; 8; 10; 10) |
| | Lucros ganhos pelo empreendimento | (0 a 10) | baixo (0; 0; 2; 4,5) suficiente (2; 4,5; 5,5 8) alto (5,5; 8; 10; 10) |
| Aspectos institucionais | Isenção de tributos | (sem 0) (com 1) | sem influência (0; 0; 1) com influência (0, 1; 1) |
| | Herança | (0 a 8) | família pequena (0; 0; 2; 3) família média (2; 3; 4; 5) família grande (5; 6; 8; 8) |
| | Rede de apoio | (sem 0) (com 1) | sem apoio (0; 0; 1) com apoio (0, 1; 1) |

Fonte: Elaboração própria.

Quanto maior o número de filhos (homens) que a gestão atual possui, o que é uma característica das famílias árabes, maiores são as chances de ter um sucessor para o negócio, o que pode gerar simultaneamente, em maiores riscos de haver conflitos, sendo este o próximo indicador a ser analisado. Assume-se que quanto mais raros forem os conflitos, maiores são as chances da sucessão ocorrer e quanto mais intensos forem, menores serão as chances da sucessão ocorrer.

A preservação dos valores é outro fator determinante para o processo sucessório. Cabe ressaltar que há forte preservação dos valores culturais da comunidade árabe quanto ao seu envolvimento nos negócios (VITAR, 2003; AHMAD, 2021). Assume-se que quanto maior for a preservação dos valores dentro do empreendimento, maiores serão as chances da sucessão ocorrer e, quanto menor for a preservação dos valores culturais, menores serão as chances da sucessão ocorrer.

Em relação à dimensão *aspectos econômicos*, para que a sucessão ocorra de forma mais tranquila, é necessário que haja confiança entre o sucedido e o possível sucessor. Assume-se que quanto maior a confiança entre a atual gestão e o potencial sucessor, maiores as possibilidades de sucessão. Se não houver confiança ou se esta não for suficiente, menores serão as chances da sucessão acontecer.

De maneira semelhante ocorre em relação a motivação, que é outro fator importante dentro do processo sucessório. Assim, assume-se que quanto maiores forem as motivações para os possíveis sucessores, maiores serão as chances da sucessão ocorrer e, quanto menores as motivações, menor será a possibilidade da escolha pela sucessão. Quanto às motivações, em especial no que se refere aos *aspectos econômicos*, um fator em especial que deve ser analisado são os lucros. Assume-se que quanto maiores os lucros ganhos pelos empreendimentos, maiores serão as chances da sucessão ocorrer e, quanto menos rentável for o empreendimento, menores serão as chances de haver sucessão.

No que diz respeito a dimensão *aspectos institucionais*, devido à particularidade da região fronteira, considerou-se analisar se o sistema tributário fiscal tem influência sobre a escolha de suceder. Assume-se que quanto maior for a isenção tributária, maiores são as chances da sucessão ocorrer. Quanto às questões de herança, considerando que geralmente o perfil dos empreendedores árabes é moldado pela figura de um homem, assume-se que se a família tiver pelo menos um filho homem, patriarcal, maiores são as chances da sucessão ocorrer e, do contrário, se não tiver nenhum filho homem, menores serão as chances da sucessão ocorrer. Em relação à rede de apoio, assume-se que, se for preciso financiamento para algum membro da comunidade em relação ao seu empreendimento, se este recebe ajuda de algum outro árabe,

sem precisar recorrer às instituições bancárias, maiores serão as chances da sucessão ocorrer.

Os indicadores institucionais analisados como determinantes sobre a propensão da gestão do empreendimento ser sucedida por um membro familiar podem ser analisados através da formalidade e informalidade, considerando os pilares Normativos e Regulativos. O Pilar Normativo é formado por um conjunto de normas sociais, que são fundamentadas nas crenças morais e éticas do comportamento dos indivíduos, sendo estes compartilhados socialmente. Esse pilar estabelece quais comportamentos são aceitos ou não dentro da sociedade, sem haver a necessidade de uma ação regulatória coercitiva. O Pilar Regulativo apresenta uma ferramenta de execução coercitiva, sendo composto por um conjunto de leis e regulamentos criados para um determinado contexto, que também aprova certos comportamentos e proíbe outros (SCOTT, 1995).

Ademais, os indicadores institucionais relacionam-se diretamente com a cultura, as tradições, os valores e a religião, uma vez que, os árabes apresentam especificidades quanto a essas questões, nas quais estão enraizadas e podem influenciar diretamente em seus comportamentos e, por isso, devem ser analisadas. O quadro 3 a seguir apresenta os indicadores da dimensão *aspectos institucionais* relacionando-os com os pilares Normativos e Regulativos da economia.

Quadro 3 - Síntese dos indicadores da dimensão *aspectos institucionais*

| Pilares | Regulativo- Formalidade | Normativo- Informalidade |
|----------------|--------------------------------|---------------------------------|
| Tributos | Sistema de Tributação Fiscal | Desvios de barreiras fiscais |
| Herança | Direito igualitário de herança | Através da cultura |
| Financiamento | Instituições bancárias | Através dos membros familiares |

Fonte: Elaboração própria.

Segundo Trevino et.al. (2008), os pilares Normativos e Regulativos são sustentados por leis, pela cultura e pelo sistema de crenças compartilhados em um contexto social, que no caso do presente estudo, dizem respeito à comunidade árabe e suas atividades desenvolvidas na Fronteira da Paz. Destaca-se, portanto, a necessidade de analisá-los.

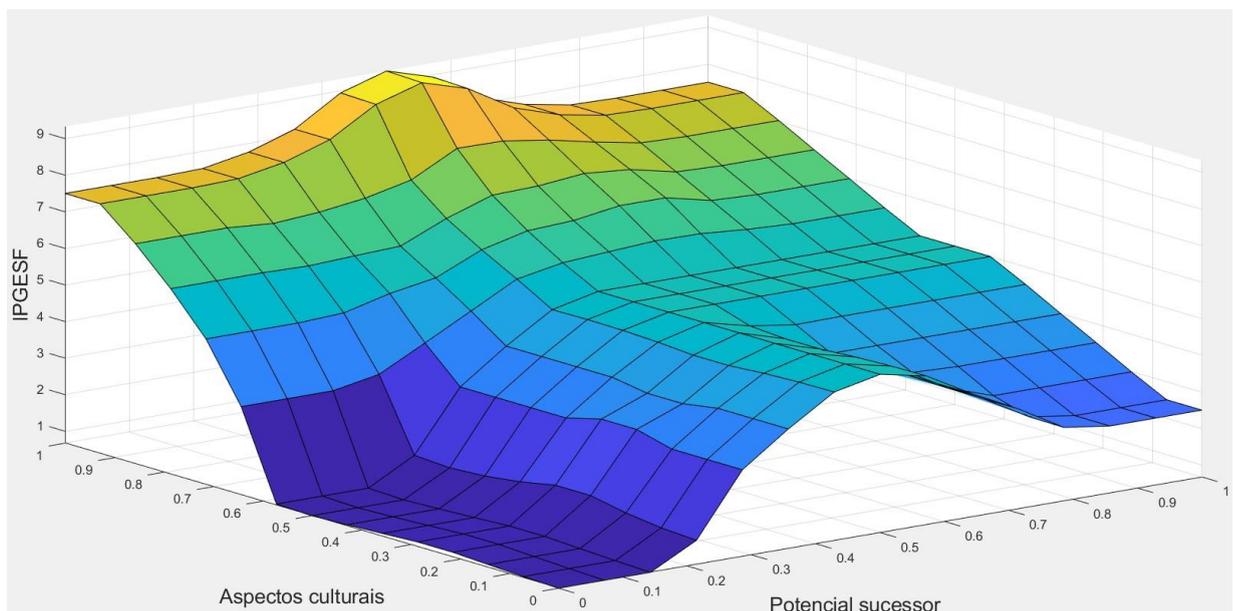
Os sistemas de inferência *fuzzy* foram desenvolvidos para avaliação do processo de sucessão familiar nos empreendimentos árabes da Fronteira da Paz (BR-UY). Para isso, foi realizada uma pesquisa de campo para coleta de dados primários. Foram aplicados 30 questionários aos empreendedores árabes de Santana do Livramento e Rivera. Cabe esclarecer que a pesquisa de campo foi aprovada pelo Comitê de Ética da Universidade Federal de Santa

Maria, cujo registro CAAE é 68389823.8.0000.5346.

Para construção dos sistemas de inferência, inicialmente implementou-se o processo de *fuzzyficação*. Posteriormente a esta fase de desenvolvimento do processo de modelagem, a interação entre as variáveis linguísticas ocorreu através da definição das regras *fuzzy*, que são estabelecidas pelos pesquisadores. Em suma, a realização de inferências *fuzzy* ocorre a partir do estabelecimento de relações do tipo “se” (antecedente) ... “então” (consequente). Cada variável de entrada (*input*) é caracterizada pela parcela “se”, enquanto a variável de saída (*output*) é especificada pela parcela “então”.

A última etapa consiste no processo de *defuzzyficação*, na qual ocorre a transformação do resultado linguístico presente no processo de inferência *fuzzy* em uma variável quantitativa. A representação numérica da variável de saída possibilita que o pesquisador relacione os graus de pertencimento dos indivíduos para cada situação (VON ALTROCK, 1996; OLIVEIRA et al., 2018). Dois (*potencial sucessor* e *aspectos culturais*) dos quatro (*potencial sucessor*, *aspectos culturais*, *aspectos econômicos* e *aspectos institucionais*) outputs dos indicadores utilizados na presente pesquisa com suas respectivas regras e intervalos podem ser melhor visualizados através da Figura 2 a seguir.

Figura 2 - Conjuntos *fuzzy* de saída



Fonte: Elaboração própria.

O sistema de inferência *fuzzy* implementado conta com a variável de saída *IPGESF*. Para melhor especificação dos resultados, foram estabelecidos cinco intervalos para o índice final, cujos valores variam de 0 a 1. Quanto mais próximo de 0, menor é chance da gestão dos

empreendimentos árabes serem sucedidos pelos familiares e, quanto mais próximo de 1, maior é a chance da sucessão ocorrer. Os dados encontrados serão analisados e discutidos na seção a seguir.

4.5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para atingir ao objetivo de construção do *IPGESF*, foi realizada a inferência *fuzzy* via sistema Mamdani. A partir dos dados coletados através da aplicação dos questionários, foi possível analisar 360 observações válidas. O quadro 4 a seguir apresenta algumas estatísticas descritivas relacionadas às dimensões de análises.

Quadro 4 - Estatísticas descritivas das dimensões de análise

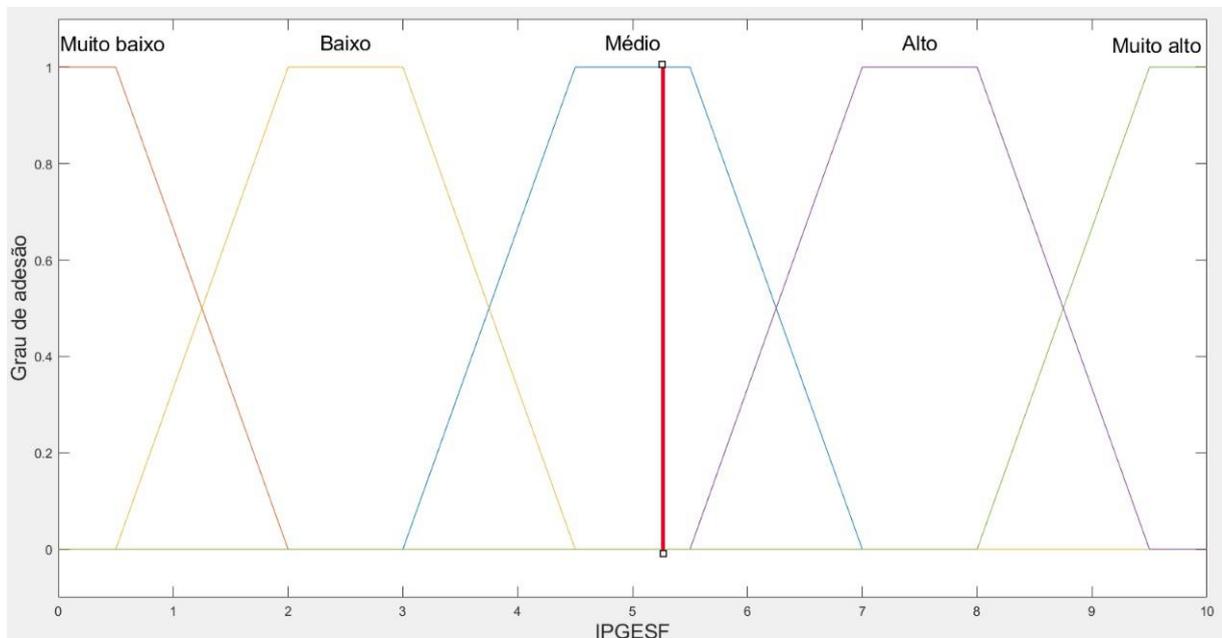
| Estatísticas descritivas | Média | Máximo | Desvio Padrão |
|---------------------------------|--------------|---------------|----------------------|
| <i>Potencial sucessor</i> | 0,6465 | 0,8241 | 0,0906 |
| <i>Aspectos culturais</i> | 0,7227 | 0,8574 | 0,1006 |
| <i>Aspectos econômicos</i> | 0,8651 | 0,8766 | 0,0098 |
| <i>Aspectos institucionais</i> | 0,5000 | 0,5000 | 0,0000 |
| <i>IPGESF</i> | 5,3963 | 8,4134 | 1,3879 |

Fonte: Elaboração própria.

Dentre as quatro dimensões analisadas, foi possível observar que a de *aspectos econômicos* e a de *aspectos culturais* tem alta influência sobre a decisão de suceder os empreendimentos familiares, apresentando média de 0,8651 e 0,7227, respectivamente. A dimensão *potencial sucessor* e a de *aspectos institucionais* tem média influência sobre a propensão da sucessão nos empreendimentos, apresentando médias de 0,6465 e 0,5000, respectivamente. A operacionalização do sistema de inferência *fuzzy* permitiu evidenciar que a propensão da gestão dos empreendimentos ser sucedida pelos familiares é média (vide figura 3).

Assim, os resultados da pesquisa são capazes de demonstrar que: i) a dimensão *potencial sucessor* pertence ao conjunto *fuzzy* ‘médio’; ii) a dimensão *aspectos culturais* pertence ao conjunto *fuzzy* ‘alto’; iii) a dimensão *aspectos econômicos* enquadra-se no conjunto *fuzzy* ‘alto’ e iv) a dimensão *aspectos institucionais* pertence ao conjunto *fuzzy* ‘médio’. E o *IPGESF* pertence ao conjunto *fuzzy* ‘médio’, cujo *IPGESF* foi de 5,3963.

Figura 3 - Índice da propensão da gestão dos empreendimentos serem sucedidos pelos familiares



Fonte: elaboração própria.

Ademais, a aplicação dos questionários indica que nenhum dos fundadores dos empreendimentos possui ensino superior completo e que, dentre os potenciais sucessores, seis possuem ensino superior, o que acaba tornando menor as chances da sucessão ocorrer. Dessa forma, a dimensão *potencial sucessor* enquadrou-se no conjunto *fuzzy* 'médio', assim como ocorreu com a dimensão *aspectos institucionais*.

Por outro lado, quanto aos *aspectos culturais* e aos *aspectos econômicos* analisados, foi identificado que nenhum dos empreendimentos têm membros não familiares envolvidos na gestão dos negócios, o que indica que provavelmente um membro familiar acabe assumido o negócio quando necessário, já que também foi identificado que dentre os 30 empreendimentos, todos os potenciais sucessores estão envolvidos com as atividades rotineiras de gestão dos empreendimentos analisados. Outro resultado encontrado foi que a ocorrência de conflitos foi considerada 'baixa' em ambos os empreendimentos analisados e que os lucros dos empreendimentos são 'bons', fatores que são positivos quanto a escolha da sucessão e, dessa forma, enquadram as dimensões de *aspectos culturais* e de *aspectos econômicos* no conjunto *fuzzy* 'alto'.

4.6 CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a propensão da gestão dos empreendimentos árabes ser sucedida pelos familiares na Fronteira da Paz (BR-UY). Sob a

literatura acerca dos elementos necessários para a sucessão ocorrer, foi possível identificar quatro dimensões a serem analisadas. Dessa forma, construiu-se um índice *fuzzy* para analisar a propensão da gestão dos empreendimentos serem sucedidas (*IPGESF*). Quanto aos resultados obtidos, pode-se dizer que juntas, as quatro dimensões de análise tem influência média sobre o *IPGESF* nos 30 empreendimentos árabes analisados. As dimensões que apresentaram maior influência foram a de *aspectos culturais* e a de *aspectos econômicos*, ambas pertencendo ao conjunto *fuzzy* ‘alto’. Já os resultados obtidos relacionados às dimensões *potencial sucessor* e *aspectos institucionais* pertencem ao conjunto *fuzzy* ‘médio’.

Os resultados obtidos corroboram com a literatura acerca da sucessão familiar, na qual indica que as dimensões *potencial sucessor*, *aspectos culturais*, *aspectos econômicos* e *aspectos institucionais* tem impacto sobre a decisão de suceder, com destaque para a dimensão *aspectos culturais* e *aspectos econômicos*. Ademais, foi possível observar que, conforme indica a revisão de literatura acerca da comunidade árabe, a questão cultural tem sido fortemente preservadas no âmbito familiar e empresarial e, dessa forma exercem maior influência sobre o *IPGESF*.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, P. P. Família S.A. **Gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo:Atlas, 2006.
- AGAR, L; SAFFIE, N. Chilenos de origen árabe: la fuerza de las raíces. *Miscelánea de Estudios Árabes y Hebraicos. Sección Árabe-Islam*, v. 54, p. 3-27, 2005.
- ALCÂNTARA, N. B.; MACHADO FILHO, C. A. P. O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras: um estudo multicaseos. **Organizações Rurais & Agroindustriais**,v. 16, n. 1, p. 139-151, 2014.
- AHMAD, S. M. K. S. **O papel dos empreendimentos comerciais árabes no processo de desenvolvimento de Santana do Livramento/RS**. 2021. Monografia (Graduação em CiênciasEconômicas). Universidade Federal do Pampa, 2021.
- AHMAD, S. M. K. S., TROIAN, A. O comércio imigrante no processo de desenvolvimento: contribuições dos empreendimentos árabes em Sant’ana do Livramento/RS. **Desenvolvimento em Questão**. [S. l.] v. 20, n. 58, 2022.
- ARAÚJO, D. B. **Sucessão nas organizações Brasileiras**. 2007. Monografia (Graduação em Administração). Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas- Campus de Brasília, 2007.
- ASTRACHAN, J., KLEIN, S., & SMYRNIOS, K. The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. **Family Business Review**, [S. l.], v. 15, n.1, p. 45-58, 2002.

- BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- BULGACOV, Y. L. et. al. Jovem empreendedor no Brasil: a busca do espaço da realização ou a fuga da exclusão? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 695-720, Mai/jun. 2011.
- CANÇADO, V. L., LIMA, J. B. DE, MUYLDER, C. F. DE, & CASTANHEIRA, R. B. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: Um estudo de caso no Grupo Seculus. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 75, n. 2, p. 485-516, 2013.
- CASILLAS, J.C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo, Thomson Learning, Edições, 2007.
- CHENG, J. C. Y., HO, F. H. C. & AU, K. **Transgenerational entrepreneurship and entrepreneurial learning**: A case study of Associated Engineers Ltd in Hong Kong. In Sharma, P., Sieger, P., Nason, R. S., Gonzalez, A. C., & Ramachandran, K. (edits.). *Exploring transgenerational entrepreneurship: The role of resources and capabilities*. Cheltenham, UK: Edward Elgar. Chapter 4, p. 62-87, 2014.
- CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H., SHARMA, P. Important attributes of successors in family businesses: an exploratory study. **Family Business Review**, [S. l.], v. 11, n. 1, p.19–34, 1998.
- COLOMBO, A.P. **Processo de Sucessão em Negócios Familiares na Viticultura no Cluster Vitivinícola da Serra Gaúcha**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso; (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2019.
- COSTA, S. R. P.; VALDISSER, C. R. Sucessão Empresarial: a preparação do sucessor para o processo sucessório em pequenas empresas familiares de Monte Carmelo, MG; **Gestão Tecnologia e Ciência**, Monte Carmelo, v. 6, n. 11, 2017.
- ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 10, n.4, p. 93-110, 2006.
- FARINGTON, S. M., VENTER, E., & BOSHOFF, C. Elements in successful sibling teams. **Family Business Review**, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 191-205, 2012.
- FAVERO, M.; DUARTE, G. **Continuidade e limites**: urbanismos na fronteira Brasil-Uruguai. III Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Arquitetura e Urbanismo arquitetura, cidade e projeto: uma construção coletiva São Paulo, 2014.
- FERRARI, G. M. M. **Empresa familiar**: O desafio da sucessão. 2014. Monografia. (Graduação em Administração de Empresas) Faculdade de Pindamonhangaba, Pindamonhangaba, 2014.
- FISCHER, H; BURTON, R. JF. Understanding farm succession as socially constructed endogenous cycles. **Sociologia ruralis**, v. 54, n. 4, p. 417-438, 2014.

FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. Sucessão Empresarial: Processo sucessório em empresas familiares. Encontro do EGEPE, 1. Londrina. **Anais...** Londrina: EGEPE, 2000.

FURTADO, C. **Formação econômica do Brasil**. 25 ed. São Paulo: Nacional, 1995.

GALLI, L. C. L. C; **Empresas Familiares**: aspectos comportamentais, estruturais, gerenciais e contextuais. 1. ed. Jaboticabal: FUNEP, 2015.

GERSICK, K. E; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

GREMAUD, A. P. et. al. **Economia Brasileira Contemporânea**, 8. ed. Editora Atlas: GrupoGEN, 2016. E-book. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010206/>. Acesso em: 30 set. 2022. Acesso em: 30 set. 2022.

GRZYBOVSKI, D., MACHADO, R., TEIXEIRA, E., & SILVA, M. Governança de pequenasempresas familiares brasileiras: aspectos a considerar no modelo adotado. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 198-210, 2013.

HAJJAR, C. F. **Imigração Árabe**: 100 anos de reflexão. São Paulo: Cone, 1985.

HAMILTON, E. Entrepreneurial learning in family business: a situated learning perspective. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 8-26, 2011.

HANDLER, W. C. The succession experience of the next generation. **Family Business Review**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 283–307, 1992.

HANDLER, W. C. Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next generation family members. **Entrepreneurship Theory & Practice**, 48 [S. l.], v. 15, n. 1, p. 37–51, 1990.

HOFFMAN, J., HOELSCHER, M., & SORENSON, R. Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. **Family Business Review**, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 135-145, 2006.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama – População**, 2023.

Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/santana-do-livramento/panorama>. Acesso em: 04 set. 2023.

LAMBRECHT, J. Multigenerational transition in family businesses: a new explanatory model. **Family Business Review**, Boston, v. 18, n. 4, p. 267-282, 2005.

LANSBERG, I. S. **Succeeding generations**: Realizing the dream of families in business. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

LE BRETON-MILLER, J., MILLER, D., & STEIER, L. P. Toward an integrative model of effective FOB succession. **Entrepreneurship Theory & Practice**, [S. l.], v. 28, n. 4, p. 305-328, 2004.

LEONE, N.M.C.P.G. A Dimensão física das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n.2, p.53-59, 1991.

LITZ, R. A. Two sides of a one-sided phenomenon: conceptualizing the family business and business family as a möbius strip. **Family Business Review**, [S. l.], v. 21, n. 3, p. 217- 236, 2008.

LODI, J. B. **A Empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

LODI, J. B. **Sucessão e Conflitos na Empresa Familiar**. Pioneira. São Paulo, 1987.

J.B. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACHADO, Hilka Vier. Considerations about family concept and family business. **Psicologia em Estudo**, [S. l.], v. 10, n. 2, p.317-323, 2005.

MARTINS, A. et al. Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração”, **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 10, n. 22, p. 30-54, 2008.

MORAES FILHO, A.C.T. **Gestão e sucessão de empresas familiares**: uma revisão da literatura. 2009. Dissertação Mestrado. (Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – FGV. Rio de Janeiro, 2009.

MORRIS, M. H., WILLIAMS, R. O., ALLEN, J. A., & AVILA, R. A. Correlates of success in family business transitions. **Journal of Business Venturing**, [S. l.], v. 12, n. 5, p. 385–401, 1997.

MOTA, S. C. C. et. al. Sucessão familiar na produção de leite do estado do Paraná. **Revista De Economia E Agronegócio**, S. l.], v. 19, n. 3, p. 1–19, 2021.

NORDQVIST, M., WENNBERG, K., & HELLERSTEDT, K. An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. **Small Business Economics**, [S. l.], v. 40, n. 4, p. 50 1087-1122, 2013.

NUÑEZ L. A. Os estados e os ilegalismos fronteiriços: um estudo sobre a Fronteira da Paz. **Revista Alamedas de Filosofia**, Curitiba, v. 9, n. 1, 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo decisório. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D.P.R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e aperfeiçoar o processo sucessório. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

OLIVEIRA, S. V.; PUCHALE, C. L.; DE ALMEIDA VIEIRA, C.; GONÇALVES, L. C; MARIN, S. R. Análise do índice *fuzzy* de pobreza multidimensional em populações urbanas: um estudo de caso em Santa Maria (RS). **Estudos do CEPE**, n. 47, p. 81-99, 2018.

PEISER. R. B., WOOTEN. L. M. Life-cycle changes in small family businesses. **Business Horizons**. v. 26, Issue 3, May–June 1983, p. 58-65.

- PWC. **Empresas familiares e plano de sucessão**. 2019. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-desucessao.html>. Acesso em: 20 ago. 2022.
- QUEIROZ, V. S. The good, the bad and the ugly: estudo sobre pequenas e médias empresas familiares brasileiras a partir da teoria da ação de Pierre Bourdieu. **Cadernos Ebape**. Brasília, v. 6, n.1, p. 1-17, 2008.
- SCHEFFER, A. B. Fatores dificultadores e facilitadores do processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n.3, p. 80-90, 1995.
- SCOTT, R. S. **Institutions and Organizations**. Foundations for Organizational Science: A Sage Publications Series: London.
- SILVA, L. M. M.; LIMA, S. S. Os imigrantes no Brasil, sua vulnerabilidade e o princípio da igualdade, **Revista Brasileira Políticas Públicas** (Online), Brasília, v. 7, n. 2, p. 384-403, 2017.
- SILVA, B. P. da. **A influência do Frigorífico Armour no desenvolvimento socioeconômico de Santana do Livramento**. 2018. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) - Santana do Livramento: Unipampa, 2018.
- SCHÄFFER, N. O. **Urbanização na fronteira: a expansão de Sant'Ana do Livramento/ RS**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 1993.
- SHARMA, P; CHRISMAN, J. J., PABLO, A. L., & CHUA, J. H. Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. **Entrepreneurship Theory & Practice**, [S. l.], v. 25, n 3, p. 17–35, 2001.
- SHARMA, P., SIEGER, P., NASON, R. S., GONZALEZ, A. C., & RAMACHANDRAN, K. (edits.). **Exploring transgenerational entrepreneurship: The role of resources and capabilities**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2014.
- SOUSA, D. K. M. A.; OLIVEIRA, E. A. A. Q.; LIMA, C.S. T. de. A empresa familiar e suas contribuições para o desenvolvimento regional. In: VIII Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional, 2017, Santa Cruz do Sul. **Territórios, redes e Desenvolvimento Regional: perspectivas e desafios**, [S. l.], vol. 8, 2017.
- STEIER, L. New venture creation and organization: a familial sub-narrative. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 60, n. 10, p. 1099-1107, 2007.
- STUANI, C. et al. Jovens herdeiros: uma análise da sucessão familiar em pequenas propriedades rurais de Nova Araçá. [recurso eletrônico]. Passo Fundo: **IX EGEPE**. Disponível em: <http://egepe.org.br/anais/arquivos/edicaoatual/Artigo335.pdf>.
- TESTON, S. de F; FILIPPIM, E. S. Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 20, n. 5, p. 524-545, 2016.
- TOMEI, P. A.; FERRARI, P. J. Gestão cultural em negócios familiares. **Brazilian Business Review**, [S. l.], v. 7, n. 3, pp. 24-46, 2010.

TREVINO, L. J., THOMAS D. E., CULLEN J. C. The three pillars of institutional theory and FDI in Latin America: An institutionalization process. **International Business Review**. vol. 17, p. 118-133. 2008.

TRUZZI, Oswaldo. Sociabilidades e valores: um olhar sobre a família árabe muçulmana em São Paulo. **Dados**, v. 51, p. 37-74, 2008.

VIEIRA, C. N.; MELLO, T.; PAULO, P. Libaneses e chineses: sucessão, conflito e disputa numa rua de comércio do rio de janeiro. **Anuário Antropológico**, Brasília, v. 31, n. 1, p. 155-169, 2006.

VITAR, B. M. Testimonios orales de los descendientes de sirios-libaneses en San Miguel de Tucumán (Argentina). Trocadero. **Revista de Historia Moderna y Contemporánea**, 2003.

VENTURA, A. F.; JACINTO, N. L.; TORRES, J. M.; SILVA, L. O que o negociador internacional deve saber para negociar com os árabes. In: **8 Simpósio de Ensino de Graduação da Unimep**, 2010, Piracicaba. Desafios da educação superior na agenda do novomilênio, 2010.

VON ALTROCK, C. **Fuzzy logic and neuro Fuzzy applications in business and finance**. New Jersey: Prentice Hall PTR, 1996.

ZAMBARDA, A. B.; VORTMANN, L. E. A sucessão familiar em pequenas empresas. sinergia - **Revista Do Instituto De Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, [S.l.], v. 24, n 1, p 87–98, 2020.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os fatores econômicos e culturais influentes sobre o processo de sucessão familiar dos empreendimentos árabes na Fronteira da Paz (BR-UY). Dessa forma, inicialmente, foi possível perceber que a Fronteira da Paz tem se constituído em um espaço de oportunidades, especialmente para os imigrantes árabes. Foi identificado que o comércio de origem árabe tem contribuído para o processo de desenvolvimento da Fronteira da Paz.

Dentre suas contribuições, destacam-se, sobretudo, a geração de emprego e de renda para a sociedade, que, por sua vez, contribuem para a diminuição dos níveis de pobreza dos moradores locais. Em suma, observou-se que os 30 empreendimentos de origem árabe analisados geram 444 empregos formais, gerando maior bem-estar para sociedade local, contribuindo, de tal forma, para o processo de desenvolvimento regional tanto de Santana do Livramento-BR quanto de Rivera-UY

Desse modo, foram caracterizadas as estruturas organizacionais dos empreendimentos de origem árabe na Fronteira da Paz. Através da caracterização foi possível identificar 98 empreendimentos que atuam no comércio e no setor de serviços, dos quais 76 estão estabelecidos em Santana do Livramento-UY e 22 em Rivera-UY. Foi identificado também, que, quanto aos 30 empreendimentos analisados, as condições de reprodução dos empreendimentos familiares de origem árabe na Fronteira da Paz são positivas, da mesma forma que as perspectivas da sucessão desses empreendimentos.

Logo, foi avaliada a propensão da gestão dos empreendimentos árabes ser sucedida pelos familiares na Fronteira da Paz (BR-UY). Para isso, foi estimado um índice (*IPGESF*), cujo o resultado obtido foi de 5,39, indicando média propensão quanto à sucessão. Dentre as quatro dimensões de análise, foi possível identificar que os *aspectos culturais e econômicos* exercem maior influência sobre o *IPGESF* do que a dimensão *potencial sucessor* e a de *aspectos institucionais*.

Cabe ressaltar que, a presente pesquisa limitou-se devido à dificuldade quanto a aplicação dos questionários, dado que, a comunidade árabe tem como característica ser mais conservadora e, dessa forma, nem sempre estão dispostos a fornecer informações pessoais. Para trabalhos futuros, sugere-se que sejam feitas novas análises com uma amostra maior, aplicando o questionário em mais empreendimentos para obter mais dados representativos para a população dos dois municípios da Fronteira da Paz.

**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA EMPREENDEDORES ÁRABES DA
FRONTEIRA DA PAZ (BR/UY)**

BLOCO A - CARACTERIZAÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS

1-Cidade que a empresa atua:

Santana do Livramento/BR Rivera/UY

2- Como se caracteriza a empresa quanto ao seu tamanho?

Microempresa- até 9 funcionários Empresa de pequeno porte- de 10 até 49 funcionários Empresa de porte Médio de 50 a 99 funcionários Grandes empresas 100 ou mais funcionários

2 - Qual o ramo em que a empresa atua?

Comércio de _____ Serviços de _____ Outros _____

3 - Há quantos anos tem seu empreendimento?

4 - Quantos trabalham na empresa?

5 - Quem são os fornecedores – da onde vem - de mercadorias?

6 - Qual o público consumidor? (perfil e local de origem)

7 - Geração responsável pela fundação do negócio:

1ª geração 2ª geração 3ª geração 4ª geração ou mais

8 - Geração atual responsável pelo negócio:

1ª geração 2ª geração 3ª geração 4ª geração ou mais

9 - Gênero do responsável pela gestão atual:

Feminino Masculino Prefiro não identificar

BLOCO B - DIMENSÃO SOCIAL

10 - Qual a escolaridade do atual gestor da empresa?

11 - Qual a escolaridade do possível sucessor?

12 - O responsável pela gestão atual desenvolve outras atividades fora da empresa?

13 - O possível sucessor desenvolve outras atividades fora da empresa?

Não Sim _____

14 - Há membros não familiares envolvidos na gestão do negócio?

() Não () Sim, quem? _____

15 - A sucessão é discutida entre os membros da família?

0.....10
(Nunca).....(Sempre)

16 - A empresa está sendo sucedida? Por quem?**17 - A idade do possível a sucessor é ou não relevante na hora da escolha?**

0.....10
(Nunca).....(Sempre)

18 - O estado civil do possível sucessor é ou não relevante na hora da escolha?

0.....10
(Nunca).....(Sempre)

19 - A sucessão tem sido planejada com antecedência?

0.....10
(Nunca).....(Sempre)

BLOCO C - DIMENSÃO CULTURAL**20 - Qual o grau de envolvimento do sucedido no negócio?**

0.....10
(Nenhum).....(Total)

21 - As tradições culturais são preservadas dentro do negócio? De que forma?

0.....10
(Nunca).....(Sempre)

22 - Se sim, de que forma as tradições culturais são preservadas dentro do negócio?**23 - As tradições culturais são consideradas no processo de sucessão (na definição do sucessor)?**

010
(Nunca) (Sempre)

24 - As tradições religiosas são preservadas dentro do negócio?

010
(Nunca) (Sempre)

25 - As questões religiosas são consideradas no processo de sucessão (na definição do sucessor)

010
(Nunca) (Sempre)

26 - Quantidade de filhos da gestão atual?

27 - Quantidade de filhas da gestão atual?

28 - Quantos membros da família filhos(as) estão envolvidos na gestão do negócio?

29 - Quantos são mulheres?

30 – O que se espera dos filhos quanto a sucessão?

010
(Não sucederem) (Sucederem)

31- O que se espera das filhas quanto a sucessão?

010
(Não sucederem) (Sucederem)

32 - Existem conflitos entre os membros familiares do negócio?

010
(Nunca) (Sempre)

33 - Se sim, qual a natureza do conflito?

34 - As questões de gênero implicam na definição do sucessor)?

010
(Nunca) (Sempre)

BLOCO D - DIMENSÃO ECONÔMICA

35 - Qual grau de autoridade do possível sucessor tem no caso da ausência do sucedido?

010
(Nenhum) (Total)

36 - Há preparação do futuro gestor quanto às finanças dos negócios?

0-10
(Nunca) (Sempre)

37 - Como ocorre a preparação do futuro gestor quanto às finanças dos negócios?

38 - Quais as motivações para envolver os filhos no empreendimento?

39 - Quais dos fatores abaixo podem levar continuidade aos negócios da família?

() Afastamento do fundador por morte ou doença () Disposição vontade de suceder () Outros

40 - O lucro gerado pela empresa pode ser classificado como:

010
(Baixo) (Muito bom)

41 - Os possíveis sucessores participam das atividades de gestão dos empreendimentos?

010
(Nunca) (Sempre)

DIMENSÃO INSTITUCIONAL

42 - O sistema tributário da Fronteira da Paz influência na decisão da continuidade do negócio?

43 - Se houvesse maior rigidez fiscal, a decisão de continuar com o negócio seria afetada?

44 - Como o patrimônio financeiro -negócio- é dividido entre os filhos(as) em caso de herança?

45 - Quando há necessidade de crédito, se consegue com algum membro familiar ou é necessário recorrer aos bancos?

APÊNDICE B- FOLHA DE ROSTO EMITIDA PELA PLATAFORMA BRASIL



MINISTÉRIO DA SAÚDE - Conselho Nacional de Saúde - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP

FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS

| | | | |
|--|--|---|---|
| 1. Projeto de Pesquisa: EMPREENHIMENTOS ÁRABES NA FRONTEIRA DA PAZ (BRUY): A INFLUÊNCIA DOS FATORES ECONÔMICOS E CULTURAIS SOBRE A SUCESSÃO FAMILIAR | | | |
| 2. Número de Participantes da Pesquisa: 75 | | | |
| 3. Área Temática: | | | |
| 4. Área do Conhecimento: Grande Área 6. Ciências Sociais Aplicadas | | | |
| PESQUISADOR RESPONSÁVEL | | | |
| 5. Nome: SIBELE VASCONCELOS DE OLIVEIRA | | | |
| 6. CPF: 009.360.441-60 | 7. Endereço (Rua, n.º): CALDAS JUNIOR PASSO D'AREIA CASA SANTA MARIA RIO GRANDE DO SUL 97020100 | | |
| 8. Nacionalidade: BRASILEIRO | 9. Telefone: (55) 8172-6569 | 10. Outro Telefone: | 11. Email: sibele_oliveira@yahoo.com.br |
| <p>Termo de Compromisso: Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas complementares. Comprometo-me a utilizar os materiais e dados coletados exclusivamente para os fins previstos no protocolo e a publicar os resultados sejam eles favoráveis ou não. Aceito as responsabilidades pela condução científica do projeto acima. Tenho ciência que essa folha será anexada ao projeto devidamente assinada por todos os responsáveis e fará parte integrante da documentação do mesmo.</p> | | | |
| Data: <u>30</u> / <u>03</u> / <u>2023</u> | |  Documento assinado digitalmente SIBELE VASCONCELOS DE OLIVEIRA Data: 30/03/2023 17:58:00-0300 Verifique em https://validar.it.gov.br | |
| Assinatura | | | |
| INSTITUIÇÃO PROPONENTE | | | |
| 12. Nome: Universidade Federal de Santa Maria/ Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa | | 13. CNPJ: 95.591.784/0001-05 | 14. Unidade/Órgão: Programa de Pós-Graduação em Economia e Desenvolvimento |
| 15. Telefone: (55) 3220-9362 | 16. Outro Telefone: | | |
| Termo de Compromisso (do responsável pela instituição): Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas Complementares e como esta instituição tem condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução. | | | |
| Responsável: <u>Júlio Eduardo Rohenkohl</u> | | CPF: <u>640.751.330-87</u> | |
| Cargo/Função: <u>Coordenador do Programa de Pós-Graduação</u> | |  Documento assinado digitalmente JULIO EDUARDO ROHENKOHL Data: 29/03/2023 21:36:26-0300 Verifique em https://validar.it.gov.br | |
| Data: <u>29</u> / <u>03</u> / <u>2023</u> | | Assinatura | |
| PATROCINADOR PRINCIPAL | | | |
| Não se aplica. | | | |

APÊNDICE C- COMPROVANTE DO REGISTRO GAP

|  UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM | | Data/Hora: 30/03/2023 18:32 Autenticação: 0BC5.5FCF.BBAC.7DF8.3880.E24C.8BC7.243E Consulte em http://www.ufsm.br/autenticacao |
|---|-------------------------------------|---|
| PROJETO NA ÍNTEGRA | | |
| Título: EMPREENDIMENTOS ÁRABES NA FRONTEIRA DA PAZ (BR-UY): A INFLUENCIA DOS FATORES ECONÔMICOS E CULTURAIS SOBRE A SUCESSÃO FAMILIAR | | |
| Número: 059084 | Classificação: Pesquisa | Registrado em: 07/12/2022 |
| Situação: Em trâmite para registro | Início: 11/04/2022 | Término: 15/10/2023 |
| Avaliação: Avaliado | | Última avaliação: |
| Responsável pelo projeto: SIBELE VASCONCELOS DE OLIVEIRA (1984739) | | |
| Fundação: Não necessita contratar fundação | | Número na fundação: Não se aplica |
| Supervisor financeiro: Não se aplica | | |
| Proteção do conhecimento: Projeto não gera conhecimento passível de proteção | | |
| Tipo de evento: Não se aplica | Carga Horária: Não se aplica | Alunos matriculados: Não se aplica Alunos concluintes: Não se aplica |
| Projeto Superior: 034438 - Elaboração de Dissertação/Tese Disciplina EDT - 001 | | |
| Palavras-chave: Empresas Familiares, Sucessão, Econômico, Cultural | | |
| <p>Resumo: Ao reconhecer as dificuldades de sobrevivência e continuidade dos negócios familiares no Brasil, questiona-se acerca das particularidades organizacionais e de gestão dos empreendimentos familiares de origem árabe da Fronteira da Paz. Assim, a presente pesquisa tem como questão norteadora: Quais são os influentes econômicos e culturais determinantes sobre o processo de sucessão das empresas familiares de origem árabe na Fronteira da Paz? Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, utilizando a abordagem mista e o método indutivo. Para responder os objetivos específicos da pesquisa, serão aplicados questionários e realizadas entrevistas com os empreendedores árabes da Fronteira da Paz.</p> | | |
| <p>Objetivos: OBJETIVO GERAL Analisar os fatores econômicos e culturais influentes sobre o processo de sucessão familiar dos empreendimentos árabes na Fronteira da Paz (BR-UY). OBJETIVOS ESPECÍFICOS a) Construir um modelo conceitual de análise do processo sucessório à luz da avaliação de condicionantes econômicos e culturais. b) Caracterizar os mercados e as estruturas organizacionais das empresas familiares de origem árabe em Santana do Livramento (BR) e Rivera (UY); c) Averiguar os processos sucessórios das empresas familiares de origem árabe em Santana do Livramento e Rivera através de sistemas de inferência fuzzy.</p> | | |

Justificativa: Considerando que um dos maiores desafios das empresas familiares é sobreviver a mais de uma geração (BELAUSTEGUIGOITIA, 2007), evidencia-se a relevância da presente pesquisa em analisar os fatores econômicos e culturais influentes sobre o processo de sucessão familiar dos empreendimentos de origem árabes na Fronteira da Paz. Empiricamente, são raros os estudos mais aprofundados sobre o tema, apesar do significativo número de árabes e descendentes que residem em Santana do Livramento e Rivera, e que atuam no setor de comércio e de serviços. Nesse sentido, torna-se importante a realização de estudos que analisem o processo sucessório dentro dessas organizações, especialmente por conta de suas especificidades. Visto que a sucessão é considerada uma fase delicada em qualquer empresa e que a transferência da gestão de forma competente de uma geração para outra pode ser crítica, analisar esse processo complexo é de suma importância. Um dos motivos para as empresas com perfil familiar enfrentarem mais desafios explica-se pelo fato que estas envolvem questões emocionais, o que acaba interferindo na relação entre o sucessor e o sucedido, assim como laços sociais e familiares. Os laços entre família e negócios afetam tanto as decisões quanto o planejamento do processo sucessório (LANSBERG, 1999; LE BRETON-MILLER et al., 2004; QUEIROZ, 2008; GRZYBOVSKI et al., 2013; RENGEL et al., 2020). Nesse sentido, cabe mencionar que na Fronteira da Paz as empresas de imigrantes árabes atuam principalmente no setor de comércio, além de estarem envolvidas em algumas atividades relacionadas ao setor de serviços. A comunidade árabe é conhecida por preservar fortemente suas questões culturais. Em especial, os imigrantes árabes que residem nos municípios de Santana do Livramento e Rivera são considerados conservadores (ALVES; CADONÁ, 2015; AHMAD, 2021), sendo essa uma característica interessante de ser explorada ao avaliar o processo sucessório. Assim, justifica-se a realização da presente pesquisa, ao passo que são reconhecidos tanto fatores culturais quanto econômicos dentre os critérios metodologicamente manipuláveis pelo estudo. Ademais, devido a escassez de dados secundários sobre as empresas de origem árabe na região e o perfil da metodologia aplicada na presente pesquisa, a mesma justifica-se pela proposta de levantamento de dados primários que irá realizar durante a etapa de pesquisa em campo. Destaca-se também nessa etapa a importância dos instrumentos que serão utilizados, dado que a aplicação de questionários e as entrevistas permitirão aprofundar tanto o conhecimento quanto a compreensão acerca do tema a ser estudado. A abordagem metodológica confere ao estudo particularidades, a incluir a intenção de aplicação de ferramenta matemática não convencional no campo das Ciências Sociais, a saber, a teoria dos conjuntos e a lógica fuzzy. Em suma, tem-se a intenção de elaborar um modelo conceitual de análise dos processos sucessórios das empresas familiares de origem árabe em Santana do Livramento e Rivera baseados em sistemas de inferência fuzzy, esforço que constitui o caráter inovador da proposta de estudo. A presente pesquisa justifica-se também pelas contribuições que o comércio árabe tem apresentado para a sociedade local, seja em relação as novas oportunidades de melhoria de vida, assim como pela geração de emprego e de renda na Fronteira da Paz (AHMAD, 2021). Youssef (2009) destaca que os imigrantes árabes tem contribuindo para o desenvolvimento econômico das cidades em que se estabelecem desde sua chegada ao Brasil. Dessa forma, destaca-se a relevância da presente pesquisa para as Ciências Econômicas, uma vez que cerca de 90% das empresas estabelecidas no Brasil são familiares e desempenham um papel importante no âmbito econômico, político e social (SEBRAE, 2019). A pesquisa justifica-se ainda, pelo interesse e curiosidade pessoal da autora, que é natural de Santana do Livramento (BR) e descendente de imigrantes árabes que desenvolvem suas atividades comerciais no município. Nesse aspecto, por ser de origem árabe e pelo conhecimento do grupo a ser analisado, a pesquisadora utilizará sua proximidade com a comunidade árabe para melhor desenvolvimento da presente pesquisa, sobretudo no que se refere a etapa de coleta de dados primários

Resultados esperados: Como resultados, espera-se que as influências dos fatores econômicos e culturais tem influência sobre o processo de sucessão familiar dos empreendimentos árabes na Fronteira da Paz (BR-UY).

| PARTICIPANTES | | | | | | | |
|--|--|------------------------|---|---------------|-------|------------|------------|
| MATRÍCULA | NOME | VÍNCULO | CURSO/LOTAÇÃO | FUNÇÃO | C.H.* | INÍCIO | TÉRMINO |
| 125291 | ALESSANDRA TROIAN | Externo | - | Co-orientador | 1 | 11/04/2022 | 15/10/2023 |
| 1984739 | SIBELE VASCONCELOS DE OLIVEIRA | Docente | DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS | Orientador | 1 | 11/04/2022 | 15/10/2023 |
| 202170175 | SORAIA MOHD KHALIL SALAMEH AHMAD | Aluno de Pós-graduação | PG em Economia e Desenvolvimento - Mestrado Acadêmico | Autor | 20 | 11/04/2022 | 15/10/2023 |
| * carga horária semanal | | | | | | | |
| UNIDADES VINCULADAS | | | | | | | |
| UNIDADE | FUNÇÃO | VALOR | INÍCIO | TÉRMINO | | | |
| 06.10.33.00.0.0 - CURSO-PROGRAMA PG-M EM ECONOMIA E DESENVOLVIMENTO | Executor | | 11/04/2022 | 15/10/2023 | | | |
| 06.95.00.00.0.0 - DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS | Executor | | 11/04/2022 | 15/10/2023 | | | |
| 06.95.00.00.0.0 - DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS | Responsável | | 11/04/2022 | 15/10/2023 | | | |
| CLASSIFICAÇÕES | | | | | | | |
| TIPO DE CLASSIFICAÇÃO | CLASSIFICAÇÃO | | | | | | |
| Classificação CNPq | 6.03.00.00-0 - ECONOMIA | | | | | | |
| Linha de pesquisa | 06.32.00 - Economia Social, Desigualdade e Desenvolvimento Sustentável | | | | | | |
| Quanto ao tipo de projeto de pesquisa | 2.03 - Projeto de Dissertação | | | | | | |
| PLANO DE GESTÃO | OBJETIVO ESTRATÉGICO | | | | | | |
| PDI 2016-2026 - Desafios | Desenvolvimento local, regional e nacional | | | | | | |

AÊNDICE D- MODELO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Eu, Ednalva Felix das Neves, abaixo assinada, responsável pelo Departamento de Economia e Relações Internacionais, autorizo a realização do estudo Empreendimentos árabes na Fronteira da Paz (BR-UY): a influência dos fatores econômicos e culturais sobre a sucessão familiar, a ser conduzido pelas pesquisadoras Soraia Moh'd Khalil Salameh Ahmad e Sibeles Vasconcelos de Oliveira. Fui informada, pelas responsáveis do estudo, sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas na instituição a qual represento.

Esta instituição está ciente de suas responsabilidades como instituição co-participante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infra-estrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Data: 07 de fevereiro de 2023.

| NUP: 23081.015262/2023-16 | | Prioridade: Normal |
|--|--|---|
| Processo de autorização para ministrar cursos, palestras, conferências 029.5 -Serviços Profissionais Transitórios: autônomos e colaboradores | | |
| COMPONENTE | | |
| Ordem | Descrição | Nome do arquivo |
| 1 | Solicitação de abertura de processo administrativo (063.2) | Autorização_institucional- Soraia.pdf |
| Assinaturas | | |
| 09/02/2023 11:49:51 | | |
| EDNALVA FELIX DAS NEVES (PROFESSOR DO MAGISTÉRIO SUPERIOR) 06.95.00.00.00 DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS - DERI | | |
|  | | |
| Consulte em: https://portal.ufsm.br/documentos/publico/autenticacao/assinaturas.htm | |  |

APÊNDICE E- TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título do projeto: Empreendimentos árabes na Fronteira da Paz (BR-UY): a influência dos fatores econômicos e culturais sobre a sucessão familiar

Pesquisador responsável: Sibeles Vasconcelos de Oliveira

Instituição: Universidade Federal de Santa Maria

Telefone para contato: 55 996720981

Local da coleta de dados: Santana do Livramento-RS-BR; Rivera-UY

Os responsáveis pelo presente projeto se comprometem a preservar a confidencialidade dos dados dos participantes envolvidos no trabalho, que serão coletados por meio de questionários e entrevistas em Santana do Livramento-RS; Rivera-UY, entre abril e julho de 2023.

Informam, ainda, que estas informações serão utilizadas, única e exclusivamente, no decorrer da execução do presente projeto e que as mesmas somente serão divulgadas de forma anônima, bem como serão mantidas no seguinte local: UFSM, Avenida Roraima, 1000, prédio 74c, Departamento de Economia e Relações Internacionais, sala 4158, 97105-900 - Santa Maria – RS, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade de Soraia Moh'd Khalil Salameh Ahmad. Após este período os dados serão destruídos.

Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSM em/...../....., com o número de registro Caae

Santa Maria, 06 de fevereiro de 2023

Documento assinado digitalmente
 SIBELE VASCONCELOS DE OLIVEIRA
 Data: 03/02/2023 10:32:59-0100
 Verifique em <https://verificador.iti.br>

.....
 Sibeles Vasconcelos de Oliveira

APÊNDICE F- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do estudo: Empreendimentos árabes na Fronteira da Paz (BR-UY): a influência dos fatores econômicos e culturais sobre a sucessão familiar

Pesquisador responsável: Sibeles Vasconcelos de Oliveira e Soraia Moh'd Khalil Salameh Ahmad

Instituição/Departamento: UFSM - Departamento de Economia e Relações Internacionais
Telefone e endereço postal completo: 55 996643156; Avenida Roraima, 1000, prédio 74c, Departamento de Economia e Relações Internacionais, sala 4158, 97105-900 - Santa Maria – RS

Local da coleta de dados: Santana do Livramento (RS-BR) e Rivera (UY)

Eu, Sibeles Vasconcelos de Oliveira, responsável pela pesquisa *Empreendimentos árabes na Fronteira da Paz (BR-UY): a influência dos fatores econômicos e culturais sobre a sucessão familiar*, o convidamos a participar como voluntário deste nosso estudo.

Por meio desta pesquisa pretende-se analisar os fatores econômicos e culturais influentes sobre o processo de sucessão familiar dos empreendimentos árabes na Fronteira da Paz (BR-UY). Acreditamos que ela seja importante porque é fundamental compreender o processo sucessório das empresas familiares na Fronteira da Paz e suas repercussões sobre o processo de desenvolvimento regional. Para o desenvolvimento deste estudo será feito o seguinte: Revisão de literatura, Pesquisa bibliográfica e documental, Coleta de dados primários, Observação espontânea e sistemática. Sua participação constará na realização de entrevistas com gravação de voz e aplicação de questionários sem identificação. Sendo sua participação voluntária, você não receberá benefício financeiro. Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pelos pesquisadores.

O risco da participação é mínimo. No entanto, podem ocorrer alguns desconfortos no momento em que você responder ao questionário e também na etapa da entrevista. Tal desconforto pode acontecer em função da exposição da condição socioeconômica, durante a aplicação do questionário e, da sua percepção sobre as variáveis contempladas na pesquisa. Além do mais, a participação no estudo pode envolver riscos mínimos, tais como cansaço ou constrangimento no decorrer da entrevista ou ao responder ao questionário. Caso isso se manifeste, você poderá desistir de seu envolvimento no estudo. Fica, também, garantido o seu direito de requerer indenização em caso de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa.

Os benefícios que esperamos como estudo são compreender a realidade acerca da sucessão familiar nos empreendimentos árabes da Fronteira da Paz, compreender de que forma e se tem se dado o processo de sucessão nessas empresas e quais as perspectivas acerca da sucessão, considerando os influentes econômicos e culturais.

Durante todo o período da pesquisa você terá a possibilidade de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento. Para isso, entre em contato com algum dos pesquisadores ou com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e poderão ser divulgadas em eventos ou publicações, sem a identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação. Após serem esclarecidas as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento.

Autorização

Eu, [nome completo do voluntário], após a leitura ou a escuta da leitura deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, estou suficientemente informado, ficando claro para que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade. Diante do exposto e de espontânea vontade, expressei minha concordância em participar deste estudo e assino este termo em duas vias, uma das quais foi-me entregue.

Santa Maria (RS), de..... de 2023

Assinatura do voluntário

Assinatura do responsável pela obtenção do TCLE

APÊNDICE G- REGRAS FUZZY

Trial License -- for use to evaluate programs for possible purchase as an end-user only. ↵

```
>> fuzzy
```

Warning: fuzzy will be removed in a future release. Use the fuzzyLogicDesignerinstead. ↵

```
> In fuzzy (line 599)
```

Warning: fuzzy will be removed in a future release. Use the fuzzyLogicDesignerinstead. ↵

```
> In fuzzy (line 599)In fisgui (line 121)
```

```
>> readfis ('regrasfinall')
```

Error using fuzzy.internal.utility.readFISAsStructure>openAndGetFileIDUnable to open file 'regrasfinall.fis'.

```
Error in fuzzy.internal.utility.readFISAsStructure>localReadFIS (line 53)fid = openAndGetFileID(fileName);
```

```
Error in fuzzy.internal.utility.readFISAsStructure (line 29)[out,errorMsg] = localReadFIS(varargin{:});
```

```
Error in fuzzy.internal.utility.readfis (line 27)[varargout{1:nargout}] = fuzzy.internal.utility.readFISAsStructure(varargin{:});
```

```
Error in readfis (line 27)[varargout{1:nargout}] = fuzzy.internal.utility.readfis(varargin{:});
```

```
>> readfis 'regrasfinall'
```

Error using fuzzy.internal.utility.readFISAsStructure>openAndGetFileIDUnable to open file 'regrasfinall.fis'.

```
Error in fuzzy.internal.utility.readFISAsStructure>localReadFIS (line 53)fid = openAndGetFileID(fileName);
```

```
Error in fuzzy.internal.utility.readFISAsStructure (line 29)[out,errorMsg] = localReadFIS(varargin{:});
```

```
Error in fuzzy.internal.utility.readfis (line 27)[varargout{1:nargout}] = fuzzy.internal.utility.readFISAsStructure(varargin{:});
```

```
Error in readfis (line 27)[varargout{1:nargout}] = fuzzy.internal.utility.readfis(varargin{:});
```

```
>> readfis('regrasfinall')
```

Error using fuzzy.internal.utility.readFISAsStructure>openAndGetFileIDUnable to

```
open file 'regrasfinal.fis'.
```

```
Error in fuzzy.internal.utility.readFISAsStructure>localReadFIS (line 53)fid =  
openAndGetFileID(fileName);
```

```
Error in fuzzy.internal.utility.readFISAsStructure (line 29)[out,errorMsg] =  
localReadFIS(varargin{:});
```

```
Error in fuzzy.internal.utility.readfis (line 27)  
[varargout{1:nargout}] = fuzzy.internal.utility.readFISAsStructure(varargin{:});
```

```
Error in readfis (line 27)  
[varargout{1:nargout}] = fuzzy.internal.utility.readfis(varargin{:});
```

```
>> showrule(regrasfinal)
```

```
ans =
```

```
81×143 char array
```

```
'1. If (perfilsucessor is baixo) and (cultural is baixa) and (econômica isbaixo) and      ↙  
(institucional is baixa) then (IPGESF is muito_baixo) (1) '  
'2. If (perfilsucessor is baixo) and (cultural is baixa) and (econômica isbaixo) and      ↙  
(institucional is média) then (IPGESF is muito_baixo) (1) '  
'3. If (perfilsucessor is baixo) and (cultural is baixa) and (econômica isbaixo) and      ↙  
(institucional is alta) then (IPGESF is muito_baixo) (1) '  
'4. If (perfilsucessor is baixo) and (cultural is baixa) and (econômica ismédio) and      ↙  
(institucional is baixa) then (IPGESF is muito_baixo) (1) '  
'5. If (perfilsucessor is baixo) and (cultural is baixa) and (econômica ismédio) and      ↙  
(institucional is média) then (IPGESF is muito_baixo) (1) '  
'6. If (perfilsucessor is baixo) and (cultural is baixa) and (econômica ismédio) and      ↙  
(institucional is alta) then (IPGESF is alto) (1) '  
'7. If (perfilsucessor is baixo) and (cultural is baixa) and (econômica isalto) and      ↙  
(institucional is baixa) then (IPGESF is muito_baixo) (1) '  
'8. If (perfilsucessor is baixo) and (cultural is baixa) and (econômica isalto) and      ↙  
(institucional is média) then (IPGESF is alto) (1) '  
'9. If (perfilsucessor is baixo) and (cultural is baixa) and (econômica isalto) and      ↙  
(institucional is alta) then (IPGESF is alto) (1) '  
'10. If (perfilsucessor is baixo) and (cultural is média) and (econômica isbaixo) and      ↙  
(institucional is baixa) then (IPGESF is muito_baixo) (1) '  
'11. If (perfilsucessor is baixo) and (cultural is média) and (econômica isbaixo) and      ↙  
(institucional is média) then (IPGESF is muito_baixo) (1) '  
'12. If (perfilsucessor is baixo) and (cultural is média) and (econômica isbaixo) and      ↙
```

- (institucional is alta) then (IPGESF is baixo) (1)
- '13. If (perfilsucessor is baixo) and (cultural is média) and (econômica is médio) and (institucional is baixa) then (IPGESF is muito_baixo) (1)'
- '14. If (perfilsucessor is baixo) and (cultural is média) and (econômica is médio) and (institucional is média) then (IPGESF is muito_baixo) (1)'
- '15. If (perfilsucessor is baixo) and (cultural is média) and (econômica is médio) and (institucional is alta) then (IPGESF is alto) (1) ' ↙
- '16. If (perfilsucessor is baixo) and (cultural is média) and (econômica is alto) and (institucional is baixa) then (IPGESF is baixo) (1) ' ↙
- '17. If (perfilsucessor is baixo) and (cultural is média) and (econômica is alto) and (institucional is média) then (IPGESF is médio) (1) ' ↙
- '18. If (perfilsucessor is baixo) and (cultural is média) and (econômica is alto) and (institucional is alta) then (IPGESF is alto) (1) ' ↙
- '19. If (perfilsucessor is baixo) and (cultural is alta) and (econômica is médio) and (institucional is baixa) then (IPGESF is muito_baixo) (1) ' ↙
- '20. If (perfilsucessor is baixo) and (cultural is alta) and (econômica is baixo) and (institucional is média) then (IPGESF is muito_baixo) (1) ' ↙
- '21. If (perfilsucessor is baixo) and (cultural is alta) and (econômica is baixo) and (institucional is alta) then (IPGESF is alto) (1) ' ↙
- '22. If (perfilsucessor is baixo) and (cultural is alta) and (econômica is médio) and (institucional is baixa) then (IPGESF is baixo) (1) ' ↙
- '23. If (perfilsucessor is baixo) and (cultural is alta) and (econômica is médio) and (institucional is média) then (IPGESF is alto) (1) ' ↙
- '24. If (perfilsucessor is baixo) and (cultural is alta) and (econômica is médio) and (institucional is alta) then (IPGESF is alto) (1) ' ↙
- '25. If (perfilsucessor is baixo) and (cultural is alta) and (econômica is alto) and (institucional is baixa) then (IPGESF is médio) (1) ' ↙
- '26. If (perfilsucessor is baixo) and (cultural is alta) and (econômica is alto) and (institucional is média) then (IPGESF is alto) (1) ' ↙
- '27. If (perfilsucessor is baixo) and (cultural is alta) and (econômica is alto) and (institucional is alta) then (IPGESF is muito_alto) (1) ' ↙
- '28. If (perfilsucessor is médio) and (cultural is baixa) and (econômica is baixo) and (institucional is baixa) then (IPGESF is muito_baixo) (1) ' ↙
- '29. If (perfilsucessor is médio) and (cultural is baixa) and (econômica is baixo) and (institucional is média) then (IPGESF is baixo) (1) ' ↙
- '30. If (perfilsucessor is médio) and (cultural is baixa) and (econômica is baixo) and (institucional is alta) then (IPGESF is médio) (1) ' ↙
- '31. If (perfilsucessor is médio) and (cultural is baixa) and (econômica is médio) and (institucional is baixa) then (IPGESF is baixo) (1) ' ↙
- '32. If (perfilsucessor is médio) and (cultural is baixa) and (econômica is médio) and (institucional is média) then (IPGESF is médio) (1) ' ↙
- '33. If (perfilsucessor is médio) and (cultural is baixa) and (econômica is médio) and

- (institucional is alta) then (IPGESF is alto) (1) ' ↙
- '34. If (perfilsucessor is médio) and (cultural is baixa) and (econômica is alto) and (institucional is baixa) then (IPGESF is baixo) (1) ' ↙
- '35. If (perfilsucessor is médio) and (cultural is baixa) and (econômica is alto) and (institucional is média) then (IPGESF is médio) (1) ' ↙
- '36. If (perfilsucessor is médio) and (cultural is baixa) and (econômica is alto) and (institucional is alta) then (IPGESF is alto) (1) ' ↙
- '37. If (perfilsucessor is médio) and (cultural is média) and (econômica is baixo) and (institucional is baixa) then (IPGESF is muito_baixo) (1)' ↙
- '38. If (perfilsucessor is médio) and (cultural is média) and (econômica is baixo) and (institucional is média) then (IPGESF is muito_baixo) (1)' ↙
- '39. If (perfilsucessor is médio) and (cultural is média) and (econômica is baixo) and (institucional is alta) then (IPGESF is médio) (1) ' ↙
- '40. If (perfilsucessor is médio) and (cultural is média) and (econômica is médio) and (institucional is baixa) then (IPGESF is baixo) (1) ' ↙
- '41. If (perfilsucessor is médio) and (cultural is média) and (econômica is médio) and (institucional is média) then (IPGESF is médio) (1) ' ↙
- '42. If (perfilsucessor is médio) and (cultural is média) and (econômica is médio) and (institucional is alta) then (IPGESF is médio) (1) ' ↙
- '43. If (perfilsucessor is médio) and (cultural is média) and (econômica is alto) and (institucional is baixa) then (IPGESF is médio) (1) ' ↙
- '44. If (perfilsucessor is médio) and (cultural is média) and (econômica is alto) and (institucional is média) then (IPGESF is médio) (1) ' ↙
- '45. If (perfilsucessor is médio) and (cultural is média) and (econômica is alto) and (institucional is alta) then (IPGESF is muito_alto) (1) ' ↙
- '46. If (perfilsucessor is médio) and (cultural is alta) and (econômica is baixo) and (institucional is baixa) then (IPGESF is baixo) (1) ' ↙
- '47. If (perfilsucessor is médio) and (cultural is alta) and (econômica is baixo) and (institucional is média) then (IPGESF is baixo) (1) ' ↙
- '48. If (perfilsucessor is médio) and (cultural is alta) and (econômica is baixo) and (institucional is alta) then (IPGESF is alto) (1) ' ↙
- '49. If (perfilsucessor is médio) and (cultural is alta) and (econômica is médio) and (institucional is baixa) then (IPGESF is médio) (1) ' ↙
- '50. If (perfilsucessor is médio) and (cultural is alta) and (econômica is médio) and (institucional is média) then (IPGESF is muito_alto) (1) ' ↙
- '51. If (perfilsucessor is médio) and (cultural is alta) and (econômica is médio) and (institucional is alta) then (IPGESF is muito_alto) (1) ' ↙
- '52. If (perfilsucessor is médio) and (cultural is alta) and (econômica is alto) and (institucional is baixa) then (IPGESF is médio) (1) ' ↙
- '53. If (perfilsucessor is médio) and (cultural is alta) and (econômica is alto) and (institucional is média) then (IPGESF is muito_baixo) (1) ' ↙
- '54. If (perfilsucessor is médio) and (cultural is alta) and (econômica is alto) and (institucional is alta) then (IPGESF is muito_alto) (1) ' ↙

- '55. If (perfilsucessor is alto) and (cultural is baixa) and (econômica isbaixo) and (institucional is baixa) then (IPGESF is muito_baixo) (1) ' ↙
- '56. If (perfilsucessor is alto) and (cultural is baixa) and (econômica isbaixo) and (institucional is média) then (IPGESF is baixo) (1) ' ↙
- '57. If (perfilsucessor is alto) and (cultural is baixa) and (econômica isbaixo) and (institucional is alta) then (IPGESF is médio) (1) ' ↙
- '58. If (perfilsucessor is alto) and (cultural is baixa) and (econômica ismédio) and (institucional is baixa) then (IPGESF is baixo) (1) ' ↙
- '59. If (perfilsucessor is alto) and (cultural is baixa) and (econômica ismédio) and (institucional is média) then (IPGESF is baixo) (1) ' ↙
- '60. If (perfilsucessor is alto) and (cultural is baixa) and (econômica ismédio) and (institucional is alta) then (IPGESF is muito_alto) (1) ' ↙
- '61. If (perfilsucessor is alto) and (cultural is baixa) and (econômica isalto) and (institucional is baixa) then (IPGESF is baixo) (1) ' ↙
- '62. If (perfilsucessor is alto) and (cultural is baixa) and (econômica isalto) and (institucional is média) then (IPGESF is baixo) (1) ' ↙
- '63. If (perfilsucessor is alto) and (cultural is baixa) and (econômica isalto) and (institucional is alta) then (IPGESF is muito_alto) (1) ' ↙
- '64. If (perfilsucessor is alto) and (cultural is média) and (econômica isbaixo) and (institucional is baixa) then (IPGESF is baixo) (1) ' ↙
- '65. If (perfilsucessor is alto) and (cultural is média) and (econômica isbaixo) and (institucional is média) then (IPGESF is médio) (1) ' ↙
- '66. If (perfilsucessor is alto) and (cultural is média) and (econômica isbaixo) and (institucional is alta) then (IPGESF is alto) (1) ' ↙
- '67. If (perfilsucessor is alto) and (cultural is média) and (econômica ismédio) and (institucional is baixa) then (IPGESF is baixo) (1) ' ↙
- '68. If (perfilsucessor is alto) and (cultural is média) and (econômica ismédio) and (institucional is média) then (IPGESF is médio) (1) ' ↙
- '69. If (perfilsucessor is alto) and (cultural is média) and (econômica ismédio) and (institucional is alta) then (IPGESF is alto) (1) ' ↙
- '70. If (perfilsucessor is alto) and (cultural is média) and (econômica isalto) and (institucional is baixa) then (IPGESF is médio) (1) ' ↙
- '71. If (perfilsucessor is alto) and (cultural is média) and (econômica isalto) and (institucional is média) then (IPGESF is muito_alto) (1) ' ↙
- '72. If (perfilsucessor is alto) and (cultural is média) and (econômica isalto) and (institucional is alta) then (IPGESF is muito_alto) (1) ' ↙
- '73. If (perfilsucessor is alto) and (cultural is alta) and (econômica isbaixo) and (institucional is baixa) then (IPGESF is alto) (1) ' ↙
- '74. If (perfilsucessor is alto) and (cultural is alta) and (econômica isbaixo) and (institucional is média) then (IPGESF is muito_alto) (1) ' ↙
- '75. If (perfilsucessor is alto) and (cultural is alta) and (econômica isbaixo) and (institucional is alta) then (IPGESF is muito_alto) (1) ' ↙

- '76. If (perfilsucessor is alto) and (cultural is alta) and (econômica is médio) and (institucional is baixa) then (IPGESF is médio) (1) ↙
- '77. If (perfilsucessor is alto) and (cultural is alta) and (econômica is médio) and (institucional is média) then (IPGESF is alto) (1) ↙
- '78. If (perfilsucessor is alto) and (cultural is alta) and (econômica is médio) and (institucional is alta) then (IPGESF is muito_alto) (1) ↙
- '79. If (perfilsucessor is alto) and (cultural is alta) and (econômica is alto) and (institucional is baixa) then (IPGESF is muito_alto) (1) ↙
- '80. If (perfilsucessor is alto) and (cultural is alta) and (econômica is alto) and (institucional is média) then (IPGESF is muito_alto) (1) ↙
- '81. If (perfilsucessor is alto) and (cultural is alta) and (econômica is alto) and (institucional is alta) then (IPGESF is muito_alto) (1) ↙

>>