

ANÁLISE DO PROCESSO GERACIONAL DE EMPREENDIMENTOS DE ORIGEM ÁRABES DA FRONTEIRA DA PAZ (BR-UY)

SORAIA MOH'D KHALIL SALAMEH AHMAD

SIBELE VASCONCELOS DE OLIVEIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

Introdução

Em decorrência das transformações produtivas percebidas na Fronteira da Paz, condicionadas pelo fechamento de importantes empreendimentos frigoríficos em Santana do Livramento ao final dos anos 1990, os setores de serviços e de comércio passaram a desempenhar relativo protagonismo frente ao processo de desenvolvimento do município (FAVERO; DUARTE, 2014; AHMAD, 2021). Uma das características dos empreendimentos árabes na Fronteira da Paz é o perfil familiar (AHMAD; TROIAN, 2022).

Problema de Pesquisa e Objetivo

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

Fundamentação Teórica

As empresas familiares no Brasil apresentam relevância político-cultural e socioeconômica incontestável e, por isto, são frequentemente utilizadas como objeto de estudo. Além do mais, realizam contribuições em relação à descentralização dos polos regionais de desenvolvimento. Mota et al. (2021) a sucessão familiar está relacionada a um processo de transição de poder entre a geração atual e a geração seguinte e deve ser percebido de forma atenta, pois influem sobre a sobrevivência das organizações familiares e, também, sobre os processos de desenvolvimento local.

Metodologia

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, a saber: potencial sucessor, aspectos culturais, aspectos econômicos e aspectos institucionais. De forma experimental, foram aplicados 10 questionários aos empreendedores árabes de Santana do Livramento e Rivera (registro CAEE 68389823.8.0000.5346).

Análise dos Resultados

As quatro dimensões de análise têm influência média sobre o IPGESF nos 10 empreendimentos árabes analisados. As dimensões que apresentaram maior influência foram a de aspectos culturais e 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 encontrados indicam que a propensão da gestão dos empreendimentos ser sucedida pelos familiares é média, cujo IPGESF foi de 5,43.

Conclusão

Os resultados obtidos corroboram com a literatura acerca da sucessão familiar, na qual indica que as questões do potencial sucessor, cultural, econômica e institucional 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, as questões culturais tem sido fortemente preservadas no âmbito familiar e empresarial e, dessa forma também, exercem maior influência sobre o IPGESF.

Referências Bibliográficas

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. 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.

Palavras Chave

Comércio, Processo sucessório, Desenvolvimento local

Agradecimento a órgão de fomento

As autoras agradecem à CAPES pelo apoio financeiro à pesquisa.

ANÁLISE DO PROCESSO GERACIONAL DE EMPREENDIMENTOS DE ORIGEM ÁRABES DA FRONTEIRA DA PAZ (BR-UY)

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, as trocas culturais derivadas dos fluxos migratórios constituem riqueza imaterial de suma importância para o desenvolvimento econômico do Brasil, sendo os migrantes agentes que agregam e trazem bagagens que são readequadas e modeladas às culturas locais. Apesar das contribuições sobre o ritmo do crescimento populacional, a imigração tem exercido condicionantes sobre o crescimento econômico brasileiro (GREMAUD; VASCONCELLOS JR, 2016). 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 (SILVA; LIMA, 2017).

A presença de imigrantes árabes no Brasil em especial, deu-se em maiores fluxos entre os anos 1860-1938 e 1945-1990. Os árabes vieram especialmente da Síria, do Líbano, da Jordânia e da Palestina e tinham como destino a cidade de São Paulo. Posteriormente, 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 da comunidade árabe migrante que vive na Fronteira da Paz, localizada nos territórios de divisa entre Brasil (Santana do Livramento) e Uruguai (Rivera) (HAJJAR, 1985; AHMAD, 2021).

Em decorrência das transformações produtivas percebidas na Fronteira da Paz, condicionadas pelo fechamento de importantes empreendimentos frigoríficos em Santana do Livramento ao final dos anos 1990, os setores de serviços e de comércio passaram a desempenhar relativo protagonismo frente ao processo de desenvolvimento do município (FAVERO; DUARTE, 2014; AHMAD, 2021). Em estudo realizado sobre a realidade local, Ahmad (2021) e Ahmad e Troian (2022) identificaram que em Santana do Livramento, município gaúcho de cerca de 76 mil habitantes (IBGE, 2022), existem 76 empreendimentos comerciais formais de origem árabe, dos quais 66 são comércios e 10 empreendimentos atuam no setor de serviços. As empresas familiares de ascendência árabe geram 472 postos de emprego para a sociedade local, contribuindo para a diminuição dos níveis de pobreza local, o fomento ao crescimento econômico e produtivo, pagamento de impostos, atração de turistas e investimentos locais (AHMAD, 2021).

Uma das características dos empreendimentos árabes na Fronteira da Paz é o perfil familiar (AHMAD; TROIAN, 2022). Segundo 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. Nesse sentido, destaca-se a importância das empresas familiares para a economia do Brasil. No país, 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).

Segundo Mota et al. (2021), a sucessão familiar é o processo de transferência de poder entre uma geração e outra. 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 imigrantes passaram a ser preparados para participar dos negócios da família pelas gerações que os antecederam. Porém, apesar do

sucesso dos empreendimentos, muitos dos filhos dos imigrantes árabes não querem dar continuidade à carreira de comerciante, preferindo deslocar suas ambições profissionais para outras áreas consideradas “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). Uma pesquisa realizada pela consultoria PwC (2019) constatou que 75% das empresas familiares encerram suas atividades após terem sua gerência sucedidas pelos seus herdeiros e que apenas 7 a cada 100 empresas sobrevivem até a terceira geração.

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

2 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 (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, 1998). 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.

2.1 SUCESSÃO FAMILIAR E PROCESSO SUCESSÓRIO

A sucessão familiar pode ser compreendida como um processo de mudança (STUANI et al., 2016). Mota et al. (2021) a sucessão familiar está relacionada a um processo de transição de poder entre a geração atual e a geração seguinte e deve ocorrer 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 ação planejada, é necessário estabelecer critérios para a escolha do sucessor, bem como definir estratégias para efetivar a transição sem romper com valores familiares (HAMILTON, 2011; FARINGTON et al., 2012; SHARMA et. al., 2014; ZAMBARDA, VORTMANN, 2020). Logo, destaca-se como elemento importante dentro do processo sucessório, preservar os valores. Os membros familiares entendem os objetivos da família na empresa e adotam posturas mais conservadoras em relação a mudanças de valores organizacionais.

Le Breton-Miller et al. (2004), Casillas, Vasquez, Díaz (2007), Moraes Filho (2009) e Costa, Valdissier (2017) 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 (NORDQVIST et. al., 2013). Outro fator importante quanto ao processo de sucessão citado por Hamilton (2011), Cisneros et al. (2014), Sharma et al. (2014) e Colombo (2019) é que o mesmo tende a ocorrer de forma mais tranquila quando há, além da preparação dos sucessores, confiança entre os membros da família.

Conforme Lodi (1998), Moraes e Filho (2009) e Sharma et al. (2014), o sucessor deve mostrar disposição e ou vontade de suceder. Floriani e Rodrigues (2000) 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 (LE BRETON-MILLER et al., 2004;

QUEIROZ, 2008; GRZYBOVSKI et al., 2013). O quadro 1 sintetiza quais são os elementos determinantes sobre esse processo sucessório.

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.

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

	Elementos	Autores
Fatores influentes sobre o processo sucessório	Confiança	Hamilton (2011) Cisneros et al. (2014) Sharma et al. (2014) Colombo (2019)
	Motivações	Le Breton-Miller et al. (2004) Queiroz (2008) Grzybovski et al., (2013) Sharma et al. (2014)
	Valores	Hamilton (2011) Farington et al. (2012) Sharma et al. (2014) Zambarda, Vortmann (2020)
	Disposição/Vontade de ser sucessor	Lodi (1998) Floriani e Rodrigues (2000) Moraes Filho (2009) Sharma et al. (2014)
	Experiência	Le Breton-Miller et al. (2004) Casillas, Vasquez, Díaz (2007) Moraes Filho (2009) Costa, 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.

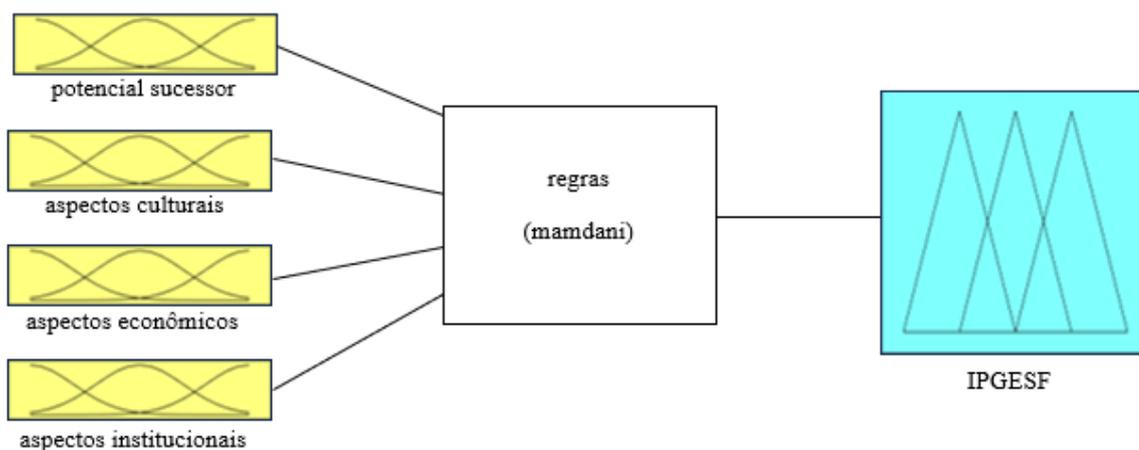
Outro indicador a ser analisado diz respeito às questões de herança. Conforme o Art. 5º “todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo igualdade” e segundo o inciso XXX: é garantido o direito de herança. Ou seja, a divisão de herança entre os filhos independente do gênero, 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.

3 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, representar-se-á 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 *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.

Quadro 2 - Dimensões de análise e seus indicadores

Dimensões de análise	Indicadores e intervalo de variação	Intervalo de variação	Termos Linguísticos e representação numérica
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.

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 cultural, 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.

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 econômica, 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 institucional, devido à particularidade da região fronteiriça, 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 institucional relacionando-os com os pilares Normativos e Regulativos da economia.

Quadro 3 - Síntese dos indicadores da dimensão institucional

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. De forma experimental, foram aplicados 10 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 *fuzzificação*. 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 *defuzzificação*, 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 (OLIVEIRA et al., 2018).

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 10. Quanto mais próximo de 0, menor é chance da gestão dos empreendimentos árabes serem sucedidos pelos familiares e, quanto mais próximo de 10, maior é a chance da sucessão ocorrer. Os dados coletados durante a pesquisa de campo serão analisados e discutidos na seção a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para construção do *IPGESF*, foi realizada a inferência *fuzzy* via sistema Mamdani. A partir dos dados coletados através da aplicação dos questionários, foi possível analisar 10 observações. 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
Potencial sucessor	0,6465	0,8241	0,0906
Cultural	0,7080	0,8574	0,0980
Econômica	0,8646	0,8766	0,0097
Institucional	0,5000	0,5000	0,0000
<i>IPGESF</i>	5,4283	8,4134	1,2807

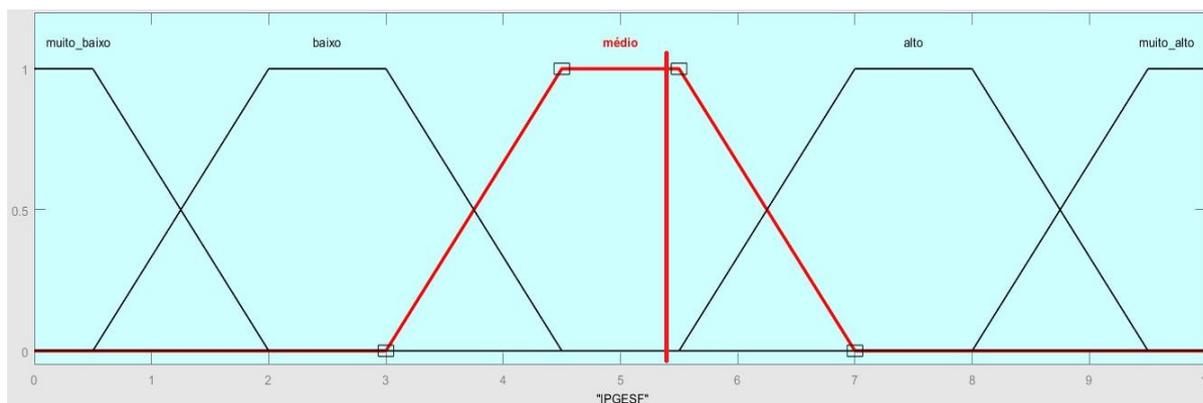
Fonte: elaboração própria.

Dentre as dimensões analisadas, foi possível observar que a de *aspectos culturais* e a de *aspectos econômicos* têm ‘alta’ influência sobre a decisão de suceder os empreendimentos familiares, apresentando média de 0,8646 e 0,7080, 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 2).

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 5,4283.

Ademais, a aplicação dos questionários indica que nenhum dos fundadores dos empreendimentos possui ensino superior completo e que, dentre os potenciais sucessores, três 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.

Figura 2 - Índice da propensão da gestão dos empreendimentos serem sucedidos pelos familiares



Fonte: elaboração própria.

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 acaba assumido o negócio quando necessário, já que também foi identificado que dentre os 10 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’.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sob a literatura acerca dos elementos necessários para a sucessão ocorrer, foi possível identificar quatro dimensões a serem analisadas. 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 têm influência média sobre o *IPGESF* nos 10 empreendimentos árabes analisados. As dimensões que apresentaram maior influência foram a de *aspectos culturais* e 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 questões do potencial sucessor, cultural, econômica e institucional 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, as questões culturais têm sido fortemente preservadas no âmbito familiar e empresarial e, dessa forma também, exercem maior influência sobre o *IPGESF*.

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 de Santana do Livramento e Rivera.

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.

ASTRACHAN, J. et. al. 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. M. 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.

CASILLAS, J.C. et. al. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo, Thomson Learning, Edições, 2007.

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.

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.

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

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

GREMAUD, A. P. et. al. **Economia Brasileira Contemporânea**, 8. ed. Editora Atlas: Grupo GEN, 2016. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010206/>. Acesso em: 30 set. 2022.

GRZYBOVSKI, D. et.al. Governança de pequenas empresas familiares brasileiras: aspectos a considerar no modelo adotado. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 198-210, 2013.

HAJJAR, Claude Fahd. **Imigração Árabe: 100 anos de reflexão**. São Paulo: Cone, 1985.

FARINGTON, S. M. et.al. Elements in successful sibling teams. **Family Business Review**, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 191-205, 2012.

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

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.

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

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

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**. 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.

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. et.al. 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, 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, S. V. et. al. 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.
- 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.
- SHARMA, P. et. al. (edits.). **Exploring transgenerational entrepreneurship**: The role of resources and capabilities. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2014.
- 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.
- TREVINO, L. J. et. al. The three pillars of institutional theory and FDI in Latin America: An institutionalization process. **International Business Review**. vol. 17, p. 118-133. 2008.
- TOMEI, P. A.; FERRARI, P. J. Gestão cultural em negócios familiares. **Brazilian Business Review**, [S. l.], v. 7, n. 3, pp. 24-46, 2010.
- VENTURA, A. F. et. al. 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 novo milênio, 2010.
- VIEIRA, C. N. et. al. 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.

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.