

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição –
Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

DESAFIOS DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Laço Familiar x Competência

VANESSA TEODORO
VALINAS¹ WILSON AGNALDO
LAPA² ELIZA HELENA
ERCOLIN³

Resumo:

O estudo apresentado tem como objetivo analisar as questões que englobam uma empresa familiar, verificando a sucessão de comando da empresa e gestão de pessoas com alto grau de laço afetivo. Estas empresas geralmente nascem com uma simples ideia de seus fundadores, sustentar suas famílias, mas, acabam tomando proporções muitas vezes maiores do que o esperado. E com esse crescimento surgem as dificuldades, no decorrer dos anos devido a diversos fatores como o aumento do negócio, crises econômicas, má gestão devido a sucessão feita de forma equivocada ou seu crescimento desenfreado sem um preparo adequado, forçando o gestor a tomar decisões que levem a caminhos do sucesso ou fracasso.

Palavras- chave: Empresa Familiar; Sucessão; Gestão Familiar.

Abstract:

The study aims to analyze the issues that encompass a family business, with the succession of command of the company and management of people with high degree of bond. These companies usually are born with a simple idea of its founders, support their families, but end up taking proportions often bigger than expected. And with this growth arise the difficulties over the years due to several factors such as the increase of the business, economic crisis, mismanagement due to succession made so misguided or your giant growth without proper preparation, forcing the Manager to take decisions that lead to ways of success or failure.

Keywords: Family Business; Succession; Family Management.

¹ Graduanda em Administração – FECLE Don Domênico

² Graduando em Administração – FECLE Don Domênico

³ Mestre em Psicologia e Saúde – Professora da FECLE Don Domênico

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição –
Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

INTRODUÇÃO:

O conceito de empresa familiar existe há séculos, já que famílias costumavam fazer negócios umas com as outras. Os membros da família desempenhavam papel de empregados em seus negócios e assim continuava por gerações de pai para filho constituindo a estrutura de empresa. Empresas familiares nos dias atuais seguem o mesmo conceito, tendo como fundador um pai ou avo e os demais familiares desempenhando os mais distintos papéis desde a produção a gerenciamento do negócio.

No Brasil, a grande maioria das empresas são ou começaram como empresas familiares, isso se deve muitas vezes por falta, carência ou deficiência no mercado de trabalho atraindo pessoas comuns a se aventurarem nesse mundo novo de empreendedor. Outros já partem de um sonho, ser seu próprio patrão e entram nesse mercado sem nenhum tipo de consultoria ou com entendimento suficiente para fazer o próprio negócio decolar.

Para alguns, o conceito de empresa familiar, se dá no ponto em que um membro da família, se engaja em um negócio, tendo como subordinados seus familiares próximos. Para outro, basta familiares se reunirem e terem o direito sobre as transações como acionistas que já se caracteriza empresa familiar.

O que se pode afirmar é que existem empresas familiares de sucesso, como as empresas aéreas TAM, GOL conhecidas mundialmente e as de departamentos como a Magazine Luiza. Existem também outras que eram grandes no mercado nacional, porém não tiveram uma administração a sua altura e acabaram falindo, como as empresas aéreas VASP, TRANSBRASIL e as de departamentos MESBLA e MAPPIN.

As empresas familiares, em sua grande maioria, são micro-empresas em bairros afastados do centro, contendo de um a cinco funcionários, gerando empregos para moradores próximos. Por não terem capacidade extremamente produtiva, contratam pessoas que não tenham capacidade técnica muito alta.

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição –
Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

Geralmente composta por uma figura de líder, o gestor que comanda a pequena empresa seja de produtos ou serviços, tem os seus filhos, noras e netos desempenhando funções diversas na produção. No relacionamento nesse caso, nem sempre se tratam como patrão e funcionário, Este acaba ganhando uma proporção muito maior, já que existem laços de sangue. Assim tem um peso muito maior. Por se tratar de empresas pequenas, até aqueles que não estão ligados diretamente a linha sucessória, criam um certo laço de afinidade e de modo espontâneo a responsabilidade de desenvolver e executar determinadas tarefas.

Em geral, metade das empresas familiares não possui um plano de estratégia e nem de sucessão, pois na maioria delas, são os herdeiros que continuam o trabalho já deixado pelo antecessor que foi o pai ou avo. Muitos herdeiros também não possuem preparação ou qualificação para tal cargo continuando a gerenciar de acordo com o que aprendeu com seu familiar.

1 Empresa familiar Não é somente aquela pequena empresa de bairro. Elas podem ser de micro, média, grande porte até multinacional. Uma de suas características é que é geralmente criada e administrada por membros da família com alto grau emocional envolvido. Deste modo, o patrimônio da empresa, de certa forma, também representa a renda da família. A empresa familiar bem administrada, adquire patrimônios consistentes, para que dure e sobreviva as próximas gerações em forma de riqueza.

Outro fato é que trabalhar com familiares é algo comum, pois, estas empresas, sejam de pequeno, médio ou grande porte, preferem assim, pois aos seus olhos é uma questão de fidelidade, honestidade ou mesmo confiança.

Empresas familiares têm alguns pontos fortes e fracos: Segundo Sebrae (2016) as características de negócios familiares.

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição –
Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

Pontos fortes

- a-** Comando único e centralizado, permitindo reações

- b-** rápidas em situações de emergência;

- b-** Estrutura administrativa e operacional enxuta;

- c-** Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para autofinanciamento obtido de poupança compulsória feita pela família;

- d-** Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;

- e-** Organização interna leal e dedicada;

- f-** Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares. A formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa;

- g-** Grupo interessado e unido em tomo do fundador;

- h-** Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua;

- i-** Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.

As empresas familiares também tem suas fraquezas.

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição –
Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

Pontos fracos

Primeira geração (fundador vivo)

a- Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro;

b- A postura de autoritarismo e austeridade do fundador, na forma de investir ou na administração dos gastos, se alterna com atitudes de paternalismo, que podem ser usadas como forma de manipulação;

c- Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa;

d- Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;

e- Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;

f- Expectativa de alta fidelidade dos empregados. Isto pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade;

g- Jogos de poder, nos quais muitas vezes, vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa.

Para a segunda geração, aparecem outras questões tais como:

Segunda geração (transição da 1ª para 2ª fase)

a- Falta de comando central, capaz de gerar uma reação rápida, para enfrentar os desafios do mercado;

b- Falta de planejamento para médio e longo prazos;

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição –
Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

- c- Falta de preparação/formação profissional para os herdeiros;
- d- Conflitos que surgem, entre os interesses da família, e os da empresa como um todo;
- e- Falta de compromisso em todos os setores da empresa, sobretudo com respeito a lucros e desempenho;
- f- Descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio;
- g- Situações em que prevalece o emprego de parentes, sem ser este orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional;
- h- Falta de participação efetiva dos sócios que legalmente constituem a empresa nas suas atividades do dia-a-dia.e negócio.

Com essa peculiaridade um outro fator entra em questão, ao contratar familiares, os gestores podem cometer alguns erros tais como o não cumprimento de direitos legais e trabalhistas, e não contratar pessoas a altura ou pouco qualificadas para determinado cargo.

De acordo com o Sebrae (2014, s/p), pequenas empresas familiares e a governança corporativa.

A carência de definição de cargo e responsabilidade ocorre por prováveis motivos, não existência de critérios de seleção e definição de cargos e responsabilidades. Com efeitos para a empresa, de sócios e profissionais sem orientação adequada para realizar suas funções. Observa-se interação com outros problemas, como tomada de decisão sem análise de riscos, por parte dos dirigentes, por carência de conhecimento de gestão, colaboradores desmotivados por atuarem em áreas que possuem pouca habilidade. Fatores atenuantes – considerar a importância de investir em capacitação gerencial e para a equipe. Considerando tendências do problema – O funcionário não sabe o que a empresa espera do seu desempenho, em muitos casos ocorrem desvios de função. Empresários não dividem as tarefas de gerenciamento, estando uma sócia mais sobrecarregada de atribuições. Prováveis efeitos das tendências do problema sobre a empresa – conflitos entre sócios e equipe desmotivada, com baixo investimento em profissionalização. A ausência de governança corporativa na empresa familiar, sem investimento na profissionalização, na definição de tarefas e gestão financeira, pode vir a afetar o desenvolvimento de um negócio, pois as pessoas envolvidas não conseguem direcionar suas tarefas,

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição –
Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

claramente comprovado na situação apresentada com a empresa pode resultar em perda de competitividade do mercado, o que vem ocorrendo em muitas empresas.

Em geral, a empresa familiar, possui um poder centralizado, que costuma ser carregado de vícios como: não investir partes dos lucros, privilégios aos que têm mais afinidade com o gestor, não reconhecimento do trabalho efetuado que pode comprometer a produção e o desempenho da empresa.

Qualificação profissional, que é algo muito importante para os profissionais atuais, de todas as áreas, porem pode ser algo que não motive um colaborador de uma empresa familiar, já que este tem a certeza do patrimônio, fazendo com que ele não fique motivado para especializações na sua área de atuação. Uma saída para isso é implantar na empresa, fatores que os familiares compreendam que a qualificação é necessária e de extrema importância para que sejam alcançados os objetivos e conseqüentemente, melhoras nos resultados alcançados.

Um fato interessante é que a solução de problemas, nem sempre, partiram de seus familiares. As vezes mudanças podem ocorrer por outro funcionário sem laço afetivo. Neste momento é que os gestores devem ficar atentos, já que os membros mais jovens da família podem ou não ter interesse no seguimento da família ou trilhar carreiras diferentes do ramo de atuação da empresa. Para isso é necessário que a empresa tenha planos de gestão e que os membros da família sejam sempre muito bem informados sobre as decisões tomadas.

Para Chiavenato, (2008, s/p)

O sucesso do negócio depende diretamente dos executivos que definem estratégias, fixam metas e objetivos e delegam decisões e ações para que suas equipes de trabalho façam o melhor trabalho possível. Nesse filão, se produzem os melhores resultados empresariais.

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição –
Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

As dificuldades de mudanças e inércia em empresas familiares, comprometem seu desempenho a longo prazo. O melhor a se fazer é que exista um planejamento de longo prazo voltado para o resultado satisfatório da empresa.

2 Gestão de pessoas é uma junção de habilidades, métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos no intuito de potencializar o capital humano nas empresas.

Com o passar dos anos e o crescimento da empresa familiar, também surge novos problemas e conflitos referente a gestão de pessoas, entre a relação profissional e familiar. Uma gestão com mais chances de sucesso ao longo do tempo é aquela baseada na meritocracia. Aquele que tem o melhor desempenho e capacidade técnica para a vaga é quem deve realmente assumir o cargo.

Segundo dados do Sebrae (2014) pequenas empresas familiares e a governança corporativa.

Inúmeros estudos já demonstraram a importante contribuição que os Pequenos Negócios dão à economia brasileira. Com característica de comportamento empreendedor, os brasileiros são reconhecidos como altamente criativos e persistentes para encarar o mercado. Do universo existente de pequenos negócios no país, em torno de 95%, são Empresas Familiares. Iniciadas do elo de confiabilidade da relação dos seus membros, com a possibilidade de cooperação, sem grandes exigências de formalizar um contrato societário, longe de definições criteriosas de responsabilidades e aplicação dos recursos e fortemente, a vontade de crescer junto, de prosperar. Na observação deste cenário, dificilmente, em uma rápida análise mental, alguma empresa conhecida ficará fora deste perfil. Nesse berço, é possível extrair variados desafios dos empresários de Micro e Pequena Empresa, contudo, para este artigo, destacamos: Governança

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição –
Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

corporativa nas Empresas Familiares. Como conduzir conflitos entre os fundadores? Deve-se buscar a profissionalização da gestão? Gerir um pequeno negócio, unicamente, é uma tarefa desafiadora, ao considerarmos que seja familiar exigirá de seus fundadores, múltiplas habilidades. Eles precisam desenvolver funções administrativas diversas das funções do cotidiano doméstico, em busca de atender a atribuição de governar todas as questões e interesses das famílias. As duas realidades estarão misturadas e atuar em papéis diferentes, hora irmãos, hora sócios, movimentam as relações e pode cumular em conflitos. E com o perfil de empreendedores natos, para ter sucesso no mundo dos negócios, é indispensável à implantação de técnica, a profissionalização é um processo de variação de um “método de gerenciamento instintivo” para uma “abordagem profissionalizada”, onde esta abordagem “está baseada no planejamento e controle do crescimento através de técnicas estratégicas de administração”.

Gestão de pessoas envolve função gerencial independente do nível hierárquico. Os gestores juntamente com o setor de Recursos Humanos, administram os empregados. O RH pode recrutar, selecionar, criar o plano de carreira, efetuar avaliações entre outros, porém, a confirmação da contratação, a orientação da atividade, desenvolvimento do funcionário e a avaliação em campo é o gestor quem faz.

Por esses motivos, não adianta ter um excelente RH se não houver um gestor dedicado, que saiba o que realmente fazer. O gestor deve saber encaminhar seus colaboradores, delegar as funções individuais de cada funcionário, de forma que todo o processo ou os envolvidos demonstrem os resultados esperados. Para isso deve existir cooperação e empenho entre os colaboradores e os gestores na tarefa realizada.

Na empresa familiar um ponto positivo é o paternalismo, porém se não tomar o devido cuidado, pode se tornar um sério problema no ambiente de trabalho.

Como diz na pesquisa do Sebrae (2016) o futuro de seu negócio: empresas familiares.

Ser uma empresa familiar às vezes é perigoso, mesmo quando a

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição –
Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

formação empresarial dos sócios é consistente, pois podem ocorrer situações desfavoráveis ao sucesso. Haverá um momento na vida de sua empresa, quando esta estiver consolidada, em que você terá de tomar uma decisão. Como um filho que chega à maioridade, ela precisará tomar um “rumo na vida” a fim de poder prosperar. Grande parte das empresas brasileiras, incluindo grupos enormes como Odebrecht e Votorantim, foram fundadas por familiares entre si e várias permanecem assim até hoje. A maioria das pequenas e médias empresas também. Ser uma empresa familiar não é pejorativo, porém, muitas vezes é perigoso. Mesmo quando a formação empresarial dos sócios é consistente, podem ocorrer situações que afetem negativamente a sobrevivência do negócio.

Para isso tornar a empresa familiar em família empresária pode ser a solução, pois, os caminhos da gestão é que irão definir o comportamento e não o relacionamento familiar pessoal. Um exemplo é quando um determinado colaborador for exigido algo em específico. Este pode pensar que está sendo alvo de retaliação ou mesmo sofrendo excessos por parte da gestão. Já com uma visão de gestão com a mesma tarefa, o colaborador entende que é uma norma ou prática da empresa.

A profissionalização é quase que obrigatória, não importando quais sejam os familiares ou profissionais contratados, pois todos deveram seguir as mesmas regras, estendendo por toda as áreas da empresa, contribuindo para a implantação de um modelo organizacional de melhoria continua de valores para seus envolvidos.

3 O processo de sucessão em uma empresa familiar é algo desgastante pois é chegado um momento de passagem de comando geralmente por aposentadoria ou falecimento.

É inevitável em qualquer empresa, mas este processo de sucessão em empresa familiar pode gerar conflito e um desgaste incalculável podendo chegar a divisão da empresa caso não seja conduzido de forma extremamente profissional e ética, transferindo a liderança para membros despreparados.

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição –
Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

Segundo o IBGE (2014, s/p) sucessores devem ser preparados para assumir empresa familiar

No Brasil mais de 90% das empresas são familiares, o que significa que cada uma, a seu tempo, terá o comando transferido para um sucessor, na maioria dos casos, de pai para filho. Pesquisas mostram que de cada 100 empresas familiares abertas e bem sucedidas, 30 chegam à segunda geração e 15 à terceira. Tais números evidenciam quão importante é a passagem das rédeas das mãos do fundador para o herdeiro. Se mal feita, pode levar o empreendimento a uma administração equivocada e sucumbir por isso.

A sucessão é um processo sério e a longo prazo. Deve ser elaborado e apresentado programas de sucessão que estejam de acordo com programas de desenvolvimento profissional e com o plano de preparação e capacitação de possíveis sucessores.

De acordo com o SEBRAE (2015, s/p) o planejamento é a chave para uma sucessão familiar sem risco na empresa.

A sucessão é um procedimento demorado, que exige planejamento e, portanto, precisa começar o quanto antes. Não vamos tratar aqui de conflitos internos da família em que existe uma disputa pelo comando. Nesses casos, os interessados acabam até “jogando contra o patrimônio”, truncando o processo apenas para evitar que o “concorrente” fique com o posto. Partamos do princípio em que a escolha está pacificada e o objetivo é fazer a passagem de bastão da melhor forma possível. O sucessor, antes de mais nada, deve mostrar aptidão para o negócio. Assumir uma empresa sem vocação para a tarefa é ligar uma bomba-relógio. Consideremos, então, o herdeiro apaixonado pelo empreendimento. O passo seguinte é se preparar para a missão. Isso requer conhecer bem a empresa toda, ou seja, trabalhar nas mais variadas funções numa imersão no negócio. O futuro comandante precisa ser testado em situações que exijam poder de decisão, pois será sua realidade quando assumir. O preparo

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição –
Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

teórico também é fundamental. Ele tem de estudar para entender das especificidades da empresa e de gestão. Além disso, é muito importante passar por experiências profissionais fora do empreendimento da família, assim vai adquirir uma maior vivência para levar para seu negócio. O herdeiro deve ainda possuir espírito inovador, já que enfrentará um mercado em constante transformação e se não acompanhar as mudanças, apostando só em repetir o pai, corre sério risco de perder o rumo e fracassar. Não estamos falando de uma fórmula matemática. Mas é óbvio que quanto maior a preparação para a sucessão, feita de forma profissional, mais chances de dar certo. Arriscar o negócio da família por questões emocionais e afetivas não é uma boa opção.

Nesta fase, os envolvidos devem ter responsabilidades e comprometimento, e se empenhar em conhecer os novos procedimentos teóricos e técnicos. Portanto, a sucessão deve sempre estar acima de qualquer que seja os interesses pessoais ou conflitos da família.

4 Pressões econômicas forçam as empresas a tomar decisões sobre o futuro delas. A primeira pressão vem do valor que foi colocado para que essa empresa esteja de pé, depois o valor da redução da quantidade de produtos que devemos ter em estoque ou de funcionários que precisamos necessariamente ter pois devemos ter nosso fluxo de caixa sempre ativo para realizar investimentos.

A atualização de funcionários e maquinários dentro da empresa faz com que ela não despenque de imediato. Sempre ter o plano B, que independente dele ser o segundo caso a ser seguido, ele faz pensar mais uma vez que tudo irá passar e melhorar, mesmo que acabe passando uma grande dificuldade, perdendo funcionários, fornecedores, o trabalho oferecido deve sempre estar de maneira bem desenvolvida para não perder a qualidade, então ter ainda seus clientes e o objetivo maior é voltar a crescer, mesmo não sabendo quanto tempo isso irá demorar, mais o foco é sempre melhorar. O apoio familiar nesse momento deve ser

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição –
Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

primordial.

A inovação nas empresas de como deixar um ambiente criativo e acolhedor, liberdade para novas experimentações e idéias para criar algo diferencial, independente do porte, setor ou região.

A inovação empresarial faz com que os clientes veem que algo está melhorando e que a partir disso sentem que a produção da empresa também mudou.

De acordo com (Frei; Morris, 2013, s/p)

As empresas devem identificar sua situação para relacionar atributos fundamentais em que os produtos e serviços devem conter. Também deve compreender todo o desempenho traçado até a chegada ao consumidor, para ter relação de como os concorrentes já os trataram.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Concluimos que empresas familiares são essenciais para a economia brasileira. Hoje vistas com atenção pelo governo que vem aplicando métodos para estimular o surgimento de novas empresas microempreendedor individual (MEI) e microempresa (ME) gerando empregos, não só há seus familiares, mas também a população local. Porém é preciso capacitar os seus gestores para que as empresas por eles administradas tenham uma longa vida, com seu balanço financeiro saudável e assim não fechem suas portas. Outro ponto é a sucessão da empresa que deve ser muito bem feita sem gerar conflitos na estrutura familiar visando o crescimento a longo prazo.

O tema empresa familiar abrange uma grande parte das empresas nacionais, porém ainda encontramos uma grande dificuldade de acharmos material para aprofundarmos o assunto. Deve-se estudar, a administração de uma empresa familiar de um modo geral, o comportamento destas empresas em tempos de crise, como passam por tempos de dificuldades financeiras e também suas limitações de conseguir crédito já que muitas

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição –
Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

começam do zero sem capital de giro no mundo da informalidade.

REFERÊNCIAS

CAETANO, Bruno. **Sucessores devem ser preparados para assumir empresa familiar**. São Paulo: Sebrae. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 5ª edição. Editora Manoele. 2008.

_____, Idalberto. **Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 1ª edição. 2005. Editora Elsevier – Campus. 2008.

FLORES JR, José Elias, GRISCI, Carmem Ligia Iochins. **Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares**. Revista Administrativa. São Paulo. 2012, vol.47, n.2, pp.325-337.

LOPES, Fernanda Tarabal; CARRIERI, Alexandre; SARAIVA, Luiz Alex Silva. **Relações entre poder e subjetividade em uma organização familiar**. Organ. Sociologia. 2013, vol.20, n.65, pp.225-238.

MORRIS, Anne; FREI, Frances. **Feitas para servir – Como lucrar colocando o cliente no centro do seu negócio**. Hsm. 2013.

SEBRAE. **As características de negócios familiares**. São Paulo. Sebrae 2016.

_____. **Empresas familiares-** Aprimoramento da Governança Corporativa Para o Sucesso do Negócio. São Paulo. Sebrae 2014.

_____. **O futuro de seu negócio: Empresas Familiares**. São Paulo. Sebrae 2016.

_____. **Planejamento é a chave para uma sucessão familiar sem risco na empresa**. São Paulo. Sebrae 2015.

_____. **Pequenas empresas familiares e a governança corporativa**. Amapá. Sebrae 2014.