

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ETEC DE POÁ
TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DESAFIOS DA GESTÃO FAMILIAR: SUCESSÃO, PROFISSIONALIZAÇÃO,
GOVERNANÇA E CONTINUIDADE DOS NEGÓCIOS.**

Brenno Alexandre Stazetto da Silva*

Cleyton Pedro da Silva**

Maria Eduarda Rodrigues Busnardo***

Vinicius Lima da Silva****

Resumo: O presente trabalho realiza um estudo sobre a Gestão Familiar, que se refere à forma de como uma empresa é gerenciada e administrada, influenciando diretamente a cultura organizacional, a tomada de decisões estratégicas e a longevidade das empresas. Nesta estrutura empresarial, os membros familiares exercem funções fundamentais na gestão operacional. No Brasil, uma das empresas familiares mais notáveis neste modelo de gestão é a Magazine Luiza, varejista fundada em 1957. Hoje, é consolidada como uma das maiores redes do país.

Palavras-chave: Liderança; Gestão Familiar; Governança.

Abstract: This paper examines family management, which refers to the way a company is managed and administered, directly influencing organizational culture, strategic decision-making, and company longevity. In this business structure, family members play key roles in operational management. In Brazil, one of the most notable family businesses using this management model is Magazine Luiza, a retailer founded in 1957. Today, it is established as one of the largest chains in the country.

Keywords: Leadership; Family Management; Governance.

*Aluno do curso Técnico em Administração, na Etec de Poá - brenno.silva34@etec.sp.gov.br

**Aluno do curso Técnico em Administração, na Etec de Poá - cleyton.silva48@etec.sp.gov.br

***Aluna do curso Técnico em Administração, na Etec de Poá - maria.busnardo@etec.sp.gov.br

****Aluno do curso Técnico em Administração, na Etec de Poá - vinicius.silva2179@etec.sp.gov.br

1. INTRODUÇÃO

Empresas familiares seguem um modelo de distribuição de poder e relacionamentos, onde a liderança passa de geração para geração, assegurando a proteção da identidade e os valores presentes na cultura organizacional. Segundo Werner (2004), “a empresa familiar se caracteriza por refletir em sua cultura os aspectos que norteiam as relações familiares”. Entretanto, para que uma entidade familiar seja bem-sucedida é essencial a presença de planejamento e organização. Dito isso, a empresa Magazine Luiza fundada em 1957, é um exemplo de gestão focada em valores sólidos, que segue uma estrutura familiar consolidada. A instituição vem mantendo suas raízes ao longo de décadas, destacando-se pela liderança de Luiza Helena, que impulsionou o crescimento e a modernização da organização desde que assumiu a superintendência em 1991, e continuamente contribuiu para tomada de decisões estratégicas, como por exemplo, no ano de 2009, onde fez uma escolha estratégica após uma contratação para o setor administrativo ao contratar Marcelo Silva, um executivo experiente em empresas familiares.

Conforme Vistage (2025) Peter Drucker (considerado o pai da administração moderna) diz que "a melhor maneira de prever o futuro é criá-lo", destacando que as empresas precisam se adaptar e inovar frequentemente diante às mudanças de mercado, sejam elas culturais, econômicas e/ou sociais. No contexto das empresas familiares, essa ideia se conecta não somente ao planejamento estratégico, mas também à sucessão familiar, afinal preparar a próxima geração é uma forma de estruturar um futuro em que a empresa continue sólida, mesmo após a troca da liderança. De acordo com Bernhoeft (1999), a transição para as próximas gerações é um processo que exige cautela e muita preparação, pois deve-se considerar a qualificação e profissionalização do candidato, assim como a prática ou similaridade dos aspectos da cultura que norteiam as relações familiares. Desta forma, analisando o caso da Magazine Luiza, Frederico Trajano (filho de Luiza H.) é o atual membro familiar na gestão (2025). Possui formação em Administração de Empresas pela FGV (Fundação Getúlio Vargas), em São Paulo, no ano de 1998, e pós-graduado pela Universidade de Stanford, trouxe novos desafios e oportunidades para a organização, investiu em tecnologia e inovação, com a visão moderna aliada a manutenção dos valores familiares. Assim, a empresa passou por uma mudança no mercado sem perder sua identidade, evidenciando a importância da governança e

da profissionalização dentro de instituições familiares.

O presente artigo possui a finalidade de analisar a gestão familiar na Magazine Luiza, apresentando sua influência na cultura empresarial, o processo de sucessão e os impactos da governança corporativa, para entender como as empresas familiares são administradas e quais são as vantagens e desvantagens desse modelo de gestão.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do artigo foi realizada a partir de revisão bibliográfica sobre Gestão Familiar e estudo do caso da empresa Magazine Luiza, considerando a sua trajetória, equilíbrio da tradição e adaptação diante das mudanças no mercado. A relevância do artigo justifica-se pela importância das empresas familiares no Brasil, as quais representam uma parte significativa do mercado nacional, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística em 2024. Espera-se como resultado, reflexões de como a empresa conseguiu alinhar os valores familiares e à profissionalização do negócio, garantindo crescimento no varejo de forma contínua.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 GESTÃO FAMILIAR

Segundo Lansberg (1999), empresas familiares são organizações onde a gestão e controle da empresa é realizada pelo conjunto dos membros familiares. Na visão de Chua et al. (1999) a empresa é gerenciada por uma ou mais famílias de maneira potencialmente sustentável entre as gerações. No Brasil esse modelo de negócio é muito perceptível, pois de acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), em 2024, 90% dos empreendimentos são de empresas familiares, sendo responsáveis por uma parte significativa do PIB nacional, presentes em grande parte da produção de bens e serviços do país, gerando empregabilidade em diversas regiões, sustentando a economia local e colaborando com o desenvolvimento econômico do Brasil.

Dentre diversas formas de composições administrativas a gestão familiar se destaca, à medida que ela impulsiona a economia brasileira, garantindo não somente o crescimento do país, mas o sustento para as famílias gestoras.

Segundo Lodi (1998), a maioria das empresas iniciam suas histórias através de algum

empreendimento do fundador e de seus parentes, consolidando-se como empresa a partir da segunda geração.

"A empresa familiar pode ser definida como I- Aquela que nasceu de uma só pessoa, um self made man (empreendedor). Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando. II - O que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica".

(Werner, 2004, p.20)

Segundo o Sebrae (2023), esse tipo de negócio pode ser constituído por diferentes formas de organização como modalidade tradicional, híbrida ou de influência familiar.

Empresa de gestão tradicional possui capital fechado e não possui ações negociadas na bolsa de valores, apresentando, em geral, baixa transparência administrativa. Empresas com gestão híbrida possuem o capital aberto dado pela CVM-Comissão de Valores Mobiliários (órgão que regulariza a bolsa de valores), mas com controle dominante da família e maior transparência, comumente realizada por especialistas. Empresas com influência familiar possuem um capital aberto, com a família possuindo 50% das ações, mantendo influência significativa na gestão.

Se não exercerem uma gestão eficiente, a centralização familiar pode fragilizar o empreendimento. Algumas empresas enfrentam problemas na profissionalização de seus colaboradores e a sucessão familiar, por não saberem separar a lógica emocional da racionalidade empresarial, conforme afirma Werner (2004) e Bernhoeft (1999). Neste contexto, fica claro a relevância da necessidade de equilíbrio da cultura familiar no âmbito empresarial, em razão de que, quando bem estruturada, a cultura familiar além de refletir o propósito original e tradições, pode promover o profissionalismo no ambiente de trabalho e favorecer a continuidade da empresa. Dito isso, no âmbito empresarial a cultura organizacional é um elemento crucial para manter a sustentabilidade e fortalecimento da empresa.

A cultura organizacional para empresas familiares é, certamente, influenciada por parte da família dominante no negócio. Esta cultura representa não somente seus valores ou crenças, mas também incorpora tradições e práticas transmitidas para a criação da identidade da organização, modificando sua forma de gestão, visão e relações internas e externas.

A origem dessa cultura geralmente está associada ao fundador, que manifesta suas experiências e princípios à empresa, consolidando esses elementos como a base cultural do negócio, moldando a forma de como a empresa é vista, não somente como uma organização econômica, mas também como um legado a ser preservado. Esta cultura possui influência sobre a maneira de como a gestão é administrada, destacando-se pela presença dos valores éticos e morais da família, pela tradição e a busca pela longevidade organizacional. Contudo, apesar de corresponder uma vantagem positiva ao transmitir estabilidade, igualmente pode gerar conflitos internos, quando não há uma separação dos interesses pessoais da família diante das necessidades estratégicas do negócio. Desta forma, a cultura familiar nas empresas pode ser compreendida como um diferencial competitivo, quando o equilíbrio entre a tradição e profissionalização são combinados, resultando em sustentabilidade, imagem forte e valores consistentes.

2.2 VANTAGENS DA GESTÃO FAMILIAR

De acordo com a pesquisa do Portal Sebrae em 2024, as vantagens desse modelo de gestão podem ser classificadas como: Cultura Empresarial, Sucessão, Vínculo Emocional, Agilidade na Tomada de Decisão, Coesão e Confiança.

Cultura Empresarial, pois mantém-se por mais tempo na organização, fortalecendo-se ao passar do tempo. Empresas familiares muitas vezes desenvolvem uma cultura empresarial única, misturando valores familiares com práticas de negócios. Isso pode criar um ambiente caloroso e acolhedor, mas em contrapartida também pode resultar em resistência à mudança e falta de profissionalismo em certos casos.

Sucessão, quando a transição de uma geração para outra é bem realizada com um bom planejamento, com os devidos cuidados para não gerar conflitos internos. A transferência de liderança de uma geração para outra pode ser suave e bem planejada. Mas atenção, esta transferência também pode ser fonte de conflito, especialmente quando não há um plano de sucessão claro.

De acordo com os dados do Sebrae (2024), também podemos observar as questões de Vínculo emocional, porque muitas vezes as empresas familiares possuem uma forte ligação emocional entre os membros da família envolvidos. Isso pode se traduzir em um comprometimento profundo com os objetivos da empresa e

resiliência excepcional durante períodos difíceis.

Agilidade e tomada de decisão rápida, quando a estrutura é mais concisa e as linhas de comunicação mais curtas em empresas familiares geralmente facilitam a tomada de decisões rápidas. Permite que empresas familiares reajam prontamente às mudanças no mercado e implementem estratégias ágeis, mantendo-se competitivas em ambientes de negócios dinâmicos.

A Coesão e Confiança é frequentemente mais forte em empresas familiares devido aos laços familiares preexistentes. Isso pode promover uma coesão excepcional entre a equipe, incentivando um ambiente de trabalho mais unido.

2.3 DESVANTAGENS DA GESTÃO FAMILIAR

Dentre as desvantagens/ desafios mais observados são os conflitos internos e tomada de decisões na gestão de empresas familiares, visto que envolve um equilíbrio sensível entre os laços afetivos e as exigências do mercado. Essas organizações se destacam por sua forte identidade e visão de longo prazo, elementos que proporcionam estabilidade e alinhamento a um propósito claro. Contudo, enfrentam desafios específicos, especialmente em relação a conflitos internos, que podem surgir devido a disputas de liderança, sucessão ou diferenças na visão estratégica dos membros da família.

Esses conflitos, quando mal administrados, geram pontos negativos significativos, como a queda de produtividade, a deterioração das relações interpessoais e até mesmo impactos na reputação da empresa. Em contrapartida, uma abordagem estruturada e aberta para gerir conflitos pode transformar esses desafios em pontos positivos. Com governança bem definida, como a criação de conselhos familiares ou a contratação de consultores externos, é possível promover um ambiente de diálogo que fortalece tanto o negócio quanto os laços familiares.

Ao superar tais desafios, os resultados podem ser altamente benéficos. Uma empresa familiar que valoriza a inovação, aproveita suas raízes e adota processos modernos tende a alcançar relevância no mercado. A preservação da história e dos valores familiares pode ser transformado em um diferencial competitivo, trazendo autenticidade e fidelidade dos clientes.

Por fim, apesar dos desafios que enfrentam, empresas familiares possuem

um grande potencial para destacar-se no mercado quando conseguem administrar adequadamente seus conflitos internos. Essa gestão cuidadosa permite não apenas a superação de barreiras, mas a construção de uma base sólida que alia tradição e modernidade, garantindo resultados sustentáveis e o fortalecimento do legado familiar ao longo das gerações.

2.4 PAPEL DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES

Governança Familiar é um sistema de regras e práticas que visam organizar as relações familiares dentro da empresa. Contudo, ela consegue estipular valores, objetivos e processos na tomada de decisão, tornando assim a governança familiar mais organizada e fluída. Ao criar uma estrutura formal, essas organizações promovem a missão, a visão e os valores da empresa, fortalecendo a comunicação e o relacionamento entre todos.

A Governança Familiar possui quatro pilares: transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa. Juntos, formam normas e processos estabelecidos pela gestão, que precisam ser alinhados a esses fundamentos.

Com base na amplitude das modificações, sociais, econômicas, políticas e culturais, Petzold (1996) propõe um conceito de família definido como “Um grupo social especial, caracterizado por intimidade e por relações intergeracionais”.

Em resumo, a Governança Familiar é um processo contínuo que envolve identificação familiar, junto com a missão e valores para manter a produtividade contínua da empresa, repassando para as futuras gerações. Criando também políticas internas referentes ao governo familiar para assegurar que qualquer tomada de decisão seja feita de forma estratégica, organizada e planejada, beneficiando tanto os membros da família como a própria empresa.

A governança corporativa desempenha um papel crucial na gestão de empresas familiares, como a Magazine Luiza, pois garante a continuidade dos negócios, potencializa a eficiência e organiza as decisões estratégicas aos interesses das gerações envolvidas.

A governança corporativa na Magazine, permitiu uma mudança bem-sucedida de Luiza Trajano para Frederico Trajano, ou seja, da segunda para terceira geração.

Quando falamos de Luiza Trajano, não podemos deixar de mencionar sua liderança visionária durante sua carreira. Sem temer a inovação, Luiza liderou a implementação da expansão territorial da Magazine Luiza, passando de um varejo regional para uma gigante do varejo nacional. Outra de suas características era a valorização de seus cooperadores, por acreditar e enxergar que o coração de qualquer empresa está na sua equipe, centrada em criar um ambiente de trabalho onde seus colaboradores se sintam motivados, ouvindo sugestões, críticas e valorizando aqueles que se dedicavam e mostravam resultado.

“Teve desprendimento e ousadia quando promoveu a profissionalização do negócio de família, uma dinâmica de administração delicada, em que números e planilhas não explicam, nem atendem a subjetividades e suscetibilidades.”

(Pedro Bial, 2022, p. 198-199)

Frederico Trajano, segue uma administração que preserva os valores familiares e ao mesmo tempo, adota inovações tecnológicas e estratégias empresariais modernas.

Dessa forma, a governança corporativa da Magazine Luiza é estruturada para permitir a continuidade dos negócios, valorizando a formação e sucessão planejada. Isso assegura que o legado da família se mantenha com profissionais capacitados, para assim ter visão para inovar e adaptar-se às mudanças do mercado, permitindo assim que essa governança forneça continuidade da gestão através de sucessores preparados.

2.5 SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

A sucessão familiar refere-se a transição do controle de uma empresa, de uma geração para a outra, dentro dos candidatos e membros da família. Esse processo abrange não apenas a herança de bens, como imóveis, veículos e investimentos, mas também a transferência de responsabilidades, e em certos casos, do poder de decisão dentro da empresa. É o processo que concede o controle de uma empresa para o herdeiro.

Segundo a Infomoney (2020) a sucessão em empresas familiares é um processo importante e estratégico, que influencia diretamente a continuidade do negócio e o bem-estar da própria família. Esse processo envolve três áreas principais: a família, a propriedade e a gestão. Cada uma delas precisa de cuidados específicos para garantir uma transição tranquila de uma geração para a próxima.

Alguns dos maiores desafios nesse processo incluem o afastamento dos mais jovens em relação ao negócio, a expectativa de vida dos líderes atuais, possíveis diferenças de opiniões entre as gerações e a preferência dos jovens por seguir carreiras empreendedoras fora da empresa familiar.

Um foco importante de investigação em empresas familiares está relacionado às questões que envolvem o processo de sucessão. Os principais problemas, neste caso, estão associados à dificuldade dos fundadores (primeira geração) em passar o poder e o comando para a segunda geração. Bernhoeft (1999), aponta que a grande e desafiadora mudança ocorre na transição da primeira para a segunda geração, por ser a partir dela que a empresa deixa de ser uma sociedade baseada no trabalho.

Este mesmo autor ressalta que o processo sucessório é um assunto relevante e, ao mesmo tempo, extremamente delicado. Por isso, não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a estrutura familiar.

Para evitar problemas na sucessão, é fundamental fazer um planejamento bem-estruturado, com regras claras para a entrada de familiares na gestão e um envolvimento gradual dos herdeiros nas atividades do negócio. Além disso, é importante pensar no futuro do líder que está saindo, oferecendo a ele papéis relevantes, como atuar na função de conselheiro, ou fazer parte do conselho de administração.

Ao abrir uma empresa familiar, o empreendedor é impulsionado por sonhos, objetivos pessoais e sociais. No entanto, além de planejar o presente, é essencial ter uma visão de longo prazo para garantir a sustentabilidade e a continuidade do negócio ao longo dos anos. Com isso, o empreendedor precisa seguir princípios básicos para sucessão familiar, elaborar um planejamento e definir um modelo de negócios.

A empresa deve buscar um bom planejamento, que envolva as questões de sucessão e definir funções e responsabilidades de cada integrante da organização.

2.6 ANÁLISE DO CASO MAGAZINE

A história da Magazine Luiza começou em 1957, quando Luiza Trajano

Donato e Pelegrino José Donato abriram uma pequena loja de presentes em Franca, uma cidade do interior de São Paulo. Para escolher o nome da loja, que mais tarde se tornaria a grande rede de varejo chamada Magazine Luiza S.A., eles realizaram um concurso na rádio local, onde os clientes podiam enviar sugestões. Como Luiza Donato se destacava pelas vendas e era bastante querida na cidade, o nome da loja foi inspirado nela. Após isso, em 1990 foi levantado a pauta da decisão para o próximo sucessor da empresa. Como os fundadores não tinham filhos, optaram pela sobrinha Luiza Helena, que já trabalhava na companhia desde jovem e foi adquirindo experiência em diferentes funções, do balcão até cargos de gerência, tornando-se a sucessora ideal. Luiza Helena Trajano, assumiu a liderança da empresa em 1991. Desde então, a administração passou por outros ciclos, com Marcelo Silva no comando por um tempo, e desde 2016 Frederico Trajano assumiu à frente da companhia.

Em 2018, o Magazine Luiza tornou-se “Magalu”, e desde 2019, vem se posicionando fortemente como uma plataforma digital de varejo, com um amplo ecossistema. Atualmente, a companhia atua com 1.477 lojas físicas, presentes em mais de 830 cidades de 21 estados. Segundo dados da empresa, em 2021, a somatória de todas as vendas do Magalu, online e offline, atingiu o patamar de 56 bilhões de reais.

A Magalu fez aquisições importantes para a sua contínua expansão e abrangência. Em 2018, por exemplo, a startup de logística “Logbee” foi adquirida. Em 2019, foi a vez da Netshoes, o e-commerce que se destaca no setor esportivo.

Em 2020, o marketplace de livros “Estante Virtual” também foi adquirido. No mesmo ano, mais marcas e empresas passaram a fazer parte do ecossistema Magalu: como o Canaltech, Hub Sales, Hub Fintech, Inloco Media, AiqFome, Sinclóg, entre outros. Em 2021, o crescimento do e-commerce continuou veloz e, entre as aquisições do ano, destaca-se a da KaBuM!, referência em tecnologia.

A Magazine Luiza é uma marca com cultura organizacional forte voltada ao cliente e ao colaborador, isso à alavancou do varejo ao topo do mercado, baseando-se em estratégias mercadológicas que possibilita resultados positivos para empresas que sabem usá-las.

A cultura organizacional representa valores, práticas e ideias de uma

empresa, deixando claro o objetivo e como será o percurso. Ela abrange a missão, visão e valores, além das práticas de rotina com processo padronizado trazendo benefícios, como:

Direção consistente e assertiva: A cultura serve como uma bússola que guia todas as ações da empresa, se estão de acordo com a visão, prosseguindo sempre com cautela, o que torna tudo mais consistente e assertivo, conhecendo sua própria identidade e tendo visão de futuro bem planejado e trabalhado.

Os processos são organizados para garantir que a cultura seja vivida, não só nas grandes decisões, mas também nas tarefas do dia a dia, administrando de maneira mais eficiente na parte financeira, humana, tecnológica e material, buscando equilibrar inovação e valorização dos colaboradores com foco na satisfação do cliente.

Cultura e excelência: A Magazine Luiza, também conhecida como “Magalu”, está profundamente enraizada com seus valores e práticas organizacionais fundamentais para o sucesso do crescimento da empresa ao longo dos anos, focando na experiência dos seus colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho e valorização e identificação. Esses valores e práticas demonstram o compromisso da Magazine Luiza em manter a imagem de uma cultura de excelência, priorizando o bem-estar, a satisfação do cliente e a inovação.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão familiar representa um modelo de administração que vai além da simples condução de um negócio por membros de uma mesma família. Ela reflete a união entre valores, tradições e objetivos comuns, que moldam a cultura organizacional e influenciam diretamente o desempenho e a sustentabilidade da empresa. Quando bem estruturada, a gestão familiar torna-se um diferencial competitivo, pois combina o comprometimento emocional dos familiares com a visão estratégica necessária para enfrentar os desafios do mercado.

Entretanto, para que esse modelo seja bem-sucedido, é essencial adotar práticas de governança e profissionalização, capazes de equilibrar os interesses pessoais e empresariais. A ausência de regras claras e planejamento pode gerar

conflitos internos, comprometendo a harmonia e a continuidade do negócio. Desta forma, a transparência, a comunicação e a definição de papéis e responsabilidades são pilares fundamentais para garantir o bom funcionamento das empresas familiares.

A sucessão por sua vez, é um dos momentos mais críticos dentro da gestão familiar, exigindo preparo, diálogo e planejamento de longo prazo. Quando conduzida de forma responsável, ela assegura a continuidade do legado e fortalece a confiança entre gerações, preservando a identidade da empresa ao mesmo tempo em que permite inovações.

A análise do caso da Magazine Luiza evidencia como a gestão familiar, quando aliada à governança corporativa e à profissionalização, pode se tornar um motivo determinante para o sucesso e a longevidade empresarial. A empresa soube equilibrar tradição e inovação, mantendo os valores e a cultura familiar como base de sua identidade, ao mesmo tempo em que se adaptou às transformações tecnológicas e mercadológicas do varejo moderno.

A trajetória da família Trajano demonstra que a sucessão planejada e o investimento em líderes qualificados são essenciais para garantir a continuidade do negócio. A liderança de Luiza Helena Trajano e a posterior atuação de Frederico Trajano ilustram a importância de um processo sucessório estruturado, capaz de preservar o legado familiar e fortalecer a competitividade da empresa.

Além disso, a governança corporativa se mostra indispensável para sustentar a transparência, a equidade e a responsabilidade nas decisões estratégicas, criando um ambiente organizacional saudável e sustentável. No contexto das empresas familiares brasileiras, o exemplo da Magazine Luiza destaca-se como referência de gestão moderna, traçada na valorização das pessoas, no compromisso ético e na busca constante por inovação.

Portanto, conclui-se que a gestão familiar bem estruturada, apoiada pela governança corporativa e por uma cultura organizacional sólida, é capaz de unir tradição e modernidade, promovendo o desenvolvimento sustentável das empresas e contribuindo significativamente para a economia e o fortalecimento do empreendedorismo no Brasil.

4. REFERÊNCIAS

- CAPITALIST. Biografia De Frederico Trajano, Ceo Do Magazine Luiza, Por Agência Texty, 2020. Disponível em: <https://capitalist.com.br/biografia-frederico-trajano/>. Acesso em 07 de mar. de 2025.
- CHUA, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. Defining The Family Busines By Behavior. Entrepreneurship Theory And Practice, 1999.
- BERNHOEFT, R. Empresas Familiares Brasileiras: Perfil E Perspectivas. São Paulo: Negócios Editora, 1999.
- BIAL, Pedro. Luiza Helena - Mulher Do Brasil. São Paulo: Editora Gente, 2022.
- FATEC. Renan Cláudio Dos Santos E Fabiana Theodoro De Souza Bueno. Cultura Organizacional Em Uma Empresa Familiar, 2019.
- IBGC. Conheça Especificidades Da Governança Em Uma Empresa Familiar, Angelina Martins, 2024. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/conheca-especificidades-governanca-empresa-familiar>. Acesso em 28 de ago. de 2025.
- LANSBERG, Ivan. Suceeding Generations: Realizing The Dream Of Families In Business. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999.
- LIDE. Prêmio Líderes Do Brasil, Lide, 2021.
- LODI, João Bosco. A Empresa Familiar, 5a Ed., São Paulo, Pioneira, 1998.
- PENNA, Erik. A Arte De Encantar Clientes, 6ª Ed. São Paulo, 2021.
- PETZOLD, Udo. Sucessão Nas Empresas Familiares: Um Estudo Sobre O Processo Sucessório. São Paulo: Nobel, 1996.
- PORTOFINO. Gestão Familiar: Desafios, Estratégias E Como Ser Eficiente. Por Daniel Barbuglio, 2023. Disponível em: <https://portofinomultifamilyoffice.com.br/gestao-familiar/>. Acesso em 21 de nov. de 2024.
- SEBRAE, Portal. Empresas Familiares: Resolvendo Conflitos Com Soluções Eficientes, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares>. Acesso em 07 de ago. de 2025.
- SEBRAE, Portal. Vantagens E Desafios Na Gestão Das Empresas Familiares, 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares>. Acesso em 12 de set. de 2025.
- VISTAGE. A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo-Peter Drucker, 2025. Disponível em: <https://vistage.com.br/a-melhor-maneira-de-prever-o-futuro-e-cria-lo-peter-drucker/>. Acesso em 17 de ago. de 2025.
- WENNER, René. A Família & Negócio: Um Caminho Para O Sucesso. São Paulo: Manole, 2004.