



Governança Corporativa e Contabilidade Gerencial: Instrumentos para transparência e sucessão patrimonial em empresas familiares do setor de tecnologia.

Cristian Amâncio Torres¹, Lana Roberta Silva dos Santos², José Carlos Alves Roberto³, Zuila Paulino Cavalcante⁴



<https://doi.org/10.36557/2009-3578.2025v11n2p7355-7372>

Artigo recebido em 14 de Setembro e publicado em 14 de Novembro de 2025

ARTIGO ORIGINAL

RESUMO

As empresas familiares exercem papel essencial na economia brasileira, especialmente aquelas de base tecnológica, onde inovação e competitividade demandam constante profissionalização da gestão. Este artigo tem como propósito analisar, por meio de revisão bibliográfica qualitativa e descritiva, como a integração entre práticas de governança corporativa e contabilidade gerencial pode fortalecer a transparência e a sustentabilidade de processos sucessórios em empresas familiares. O problema que orienta a pesquisa consiste em compreender de que forma a contabilidade gerencial atua como instrumento de apoio à governança corporativa, promovendo maior clareza nas decisões estratégicas e mitigando conflitos familiares. Os objetivos incluem identificar os principais desafios enfrentados por essas empresas, discutir os modelos teóricos de sucessão e propor diretrizes conceituais que fortaleçam a gestão e a continuidade organizacional. A metodologia empregada baseou-se em análise bibliográfica de autores contemporâneos, possibilitando uma abordagem sistemática e crítica sobre o tema. Os resultados teóricos apontam que a integração entre contabilidade gerencial e governança corporativa favorece melhorias significativas na gestão, reduzindo a assimetria de informações e potencializando a longevidade das empresas familiares. Conclui-se que o fortalecimento dessas práticas é um fator determinante para a transparência e a consolidação de estruturas organizacionais

¹Graduando em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Fametro; email: cristiansaraiva97@gmail.com

²Graduanda em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Fametro; email: robertabraga23.lb@gmail.com

³ Mestre em Engenharia de produção pela Universidade Federal do Amazonas - UFAM; email: jose.roberto@fametro.com.br

⁴Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Amazonas – UFAM; email: zuila.cavalcante@fametro.edu.br



sustentáveis.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Contabilidade Gerencial. Empresas Familiares. Sucessão Patrimonial. Transparência. Sustentabilidade.

Corporate Governance and Management Accounting: Tools for transparency and asset succession in family-owned technology companies

ABSTRACT

Family businesses play an essential role in the Brazilian economy, especially those with a technological base, where innovation and competitiveness demand constant professionalization of management. This article aims to analyze, through a qualitative and descriptive literature review, how the integration between corporate governance practices and management accounting can strengthen the transparency and sustainability of succession processes in family businesses. The research problem consists of understanding how management accounting acts as a support tool for corporate governance, promoting greater clarity in strategic decisions and mitigating family conflicts. The objectives include identifying the main challenges faced by these companies, discussing theoretical succession models, and proposing conceptual guidelines that strengthen management and organizational continuity. The methodology employed was based on a bibliographic analysis of contemporary authors, enabling a systematic and critical approach to the topic. The theoretical results indicate that the integration between management accounting and corporate governance favors significant improvements in management, reducing information asymmetry and enhancing the longevity of family businesses. It is concluded that strengthening these practices is a determining factor for transparency and the consolidation of sustainable organizational structures.

Keywords: Corporate Governance. Management Accounting. Family Businesses. Estate Planning. Transparency. Sustainability.

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).





INTRODUÇÃO

As empresas familiares representam um dos principais pilares da economia brasileira, sendo responsáveis por uma expressiva parcela do Produto Interno Bruto e da geração de empregos. No setor de tecnologia, sua relevância é ainda mais evidente, pois operam em ambientes caracterizados por alta competitividade e constante necessidade de inovação. Entretanto, a convivência entre as dimensões familiares e empresariais traz desafios significativos, como a falta de planejamento sucessório, a informalidade na gestão e a ausência de mecanismos estruturados de governança corporativa.

Diante desse contexto, a transparência e a profissionalização tornam-se fatores determinantes para a sustentabilidade das empresas familiares de base tecnológica. A contabilidade gerencial emerge como uma ferramenta essencial ao fornecer informações precisas e tempestivas que subsidiam a tomada de decisões estratégicas e viabilizam o planejamento organizacional. Simultaneamente, a governança corporativa se configura como o conjunto de práticas que assegura a integridade, a equidade e a responsabilidade na gestão dos negócios, reduzindo conflitos e fortalecendo a confiança entre os envolvidos.

A questão que orienta esta pesquisa consiste em compreender como a integração entre a contabilidade gerencial e governança corporativa pode fortalecer a transparência e a sustentabilidade dos processos sucessórios em empresas familiares de base tecnológica. Essa problemática se justifica pela necessidade de assegurar a continuidade dessas organizações em um cenário de crescente competitividade e transformação digital.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar, sob a perspectiva teórica, a relevância da contabilidade gerencial como instrumento de apoio à governança corporativa, promovendo transparência e sustentabilidade nas transações patrimoniais. Os objetivos específicos incluem:

- a) Identificar os principais desafios da sucessão em empresas familiares;
- b) Analisar a função da governança corporativa na profissionalização da gestão;
- c) Discutir o papel da contabilidade gerencial na promoção da transparência e no



suporte à tomada de decisão.

METODOLOGIA

A metodologia constitui um dos elementos fundamentais de um trabalho científico, pois define os caminhos adotados para atingir os objetivos propostos e assegura a coerência entre o problema de pesquisa e os procedimentos utilizados. Segundo Gil (2019), “o método é o conjunto de processos utilizados na investigação com o objetivo de alcançar conhecimentos válidos e verdadeiros”. Assim, a clareza metodológica garante a consistência e a confiabilidade dos resultados obtidos.

Neste estudo, optou-se por adotar uma abordagem bibliográfica, de natureza qualitativa e descritiva, com o propósito de analisar as contribuições da contabilidade gerencial e da governança corporativa para a transparência e a sucessão patrimonial em empresas familiares de base tecnológica.

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 44), “a pesquisa bibliográfica busca explicar um problema a partir de referências teóricas já publicadas em livros, artigos e documentos disponíveis ao público”.

Para Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa bibliográfica constitui um processo sistemático de levantamento, análise e interpretação de produções acadêmicas e científicas que tratam do tema estudado. Essa modalidade de investigação permite a construção de um referencial teórico robusto, possibilitando ao pesquisador compreender, comparar e discutir conceitos e abordagens de diferentes autores, sem a necessidade de coleta de dados em campo.

Segundo Vergara (2016, p. 50), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Para Prodanov e Freitas (2013), a utilização de fontes bibliográficas como meio de investigação permite ao pesquisador examinar abordagens consolidadas e identificar lacunas teóricas e tendências, viabilizando o avanço do conhecimento em determinado campo do saber. A pesquisa bibliográfica fornece sustentação conceitual e teórica, sendo amplamente utilizada em estudos acadêmicos e científicos.

Dessa forma, a presente pesquisa se enquadra como de natureza bibliográfica, pois está fundamentada na análise de obras, artigos científicos e publicações que tratam



dos conceitos e modelos relacionados à governança corporativa, contabilidade gerencial e sucessão patrimonial em empresas familiares. A escolha desse delineamento garante consistência teórica e profundidade analítica.

Segundo Cervo, Bervian e Silva (2014, p. 60), “as pesquisas descritivas observam, registram, analisam e correlacionam fatos ou fenômenos sem manipulá-los”.

Na visão de Gil (2019), a pesquisa descritiva tem como finalidade apresentar características de determinada população, fenômeno ou situação, permitindo compreender com maior clareza as suas dimensões e relações. Esse tipo de pesquisa é especialmente adequado quando se pretende descrever fenômenos sociais e organizacionais sem interferência direta do pesquisador, fornecendo subsídios para interpretações teóricas e práticas.

Assim, este estudo caracteriza-se, quanto aos fins, como descritivo, uma vez que busca descrever e analisar os elementos que envolvem a integração entre governança corporativa e contabilidade gerencial no contexto de empresas familiares. Não há experimentação ou manipulação de variáveis, mas sim interpretação e sistematização de conceitos e contribuições teóricas.

Portanto, quanto aos meios, este trabalho foi conduzido exclusivamente por meio de pesquisa bibliográfica, contemplando publicações científicas, livros, relatórios institucionais e artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais. Essa abordagem assegura consistência conceitual, atualidade e relevância acadêmica à investigação

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico de um estudo bibliográfico constitui a base conceitual que sustenta a pesquisa, permitindo a análise crítica das contribuições científicas sobre o tema. Segundo Gil (2019), o referencial teórico deve reunir conceitos, modelos e abordagens que orientem o entendimento do fenômeno estudado, promovendo diálogo entre diferentes perspectivas acadêmicas. Para Severino (2017), essa seção deve garantir coerência relacional entre o problema, os objetivos e as categorias teóricas exploradas, oferecendo clareza sobre as escolhas metodológicas e epistemológicas do pesquisador.



Neste artigo, o referencial teórico organiza-se em tópicos que abordam a natureza e as dinâmicas das empresas familiares, os desafios da sucessão patrimonial, os fundamentos da governança corporativa, a contribuição da contabilidade gerencial para a transparência e, por fim, a integração entre esses elementos como base para a sustentabilidade organizacional. O objetivo é construir uma visão integrada que relacione a teoria contemporânea à realidade prática das empresas familiares de base tecnológica.

EMPRESAS FAMILIARES E DINÂMICAS

As empresas familiares apresentam uma configuração singular ao unir as dimensões afetiva e econômica dentro do mesmo ambiente organizacional. Segundo Bernhoeft e Gallo (2017), a coexistência entre laços familiares e responsabilidades empresariais cria uma estrutura complexa, marcada pela sobreposição de papéis e pela necessidade de conciliar valores pessoais com objetivos corporativos. Essa interdependência entre família e empresa influencia diretamente os processos decisórios, as políticas de gestão e as estratégias de crescimento, exigindo mecanismos de equilíbrio que permitam a continuidade do negócio ao longo das gerações.

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (2018), a sustentabilidade das empresas familiares depende do grau de profissionalização de sua administração. Os autores destacam que o sucesso de longo prazo está condicionado à adoção de práticas de gestão que separem as decisões emocionais das decisões racionais, preservando o legado familiar sem comprometer a eficiência organizacional. Essa profissionalização deve incluir a definição de estruturas hierárquicas claras, a implementação de controles de desempenho e o estabelecimento de regras transparentes de governança.

Para Bork et al. (2017), um dos principais desafios enfrentados pelas empresas familiares está relacionado à comunicação intergeracional e à dificuldade de alinhar expectativas entre membros da família e executivos profissionais. Os autores enfatizam que conflitos decorrentes de visões divergentes sobre a direção do negócio podem gerar tensões e ameaçar a continuidade da empresa. Assim, o fortalecimento de uma cultura organizacional que valorize o diálogo, a confiança e o respeito mútuo é essencial para garantir a perenidade das relações familiares e empresariais.



À luz dos autores analisados, observa-se que a longevidade das empresas familiares depende diretamente da harmonia entre os valores familiares e as exigências do ambiente empresarial contemporâneo. A profissionalização da gestão, o fortalecimento da comunicação e a adoção de práticas de governança estruturadas surgem como fatores determinantes para reduzir conflitos, preservar o patrimônio e assegurar a sustentabilidade organizacional no longo prazo.

SUCESSÃO PATRIMONIAL: DESAFIOS E PROCESSOS

A sucessão patrimonial constitui uma das etapas mais críticas do ciclo de vida das empresas familiares. De acordo com Leach (2016), a ausência de planejamento sucessório formal é uma das principais causas de descontinuidade dessas organizações, especialmente quando há centralização excessiva das decisões no fundador. O autor destaca que a falta de mecanismos estruturados de transição gera insegurança entre herdeiros, instabilidade na gestão e perda de capital intelectual, comprometendo a continuidade do negócio após a passagem de geração.

Para Davis e Harveston (2001), o processo sucessório deve ser compreendido como uma estratégia organizacional e não apenas como um evento de transferência de propriedade. Eles argumentam que o planejamento sucessório eficaz envolve etapas de capacitação, avaliação de competências e desenvolvimento de liderança entre os sucessores, além da criação de estruturas formais de governança familiar. Essa abordagem reduz a subjetividade nas decisões e garante maior previsibilidade e legitimidade na escolha dos novos gestores.

Segundo Neubauer e Lank (2016), o sucesso da sucessão depende da clareza na comunicação e da definição de papéis entre os membros da família. Os autores apontam que a falta de transparência nas discussões sobre o futuro da empresa pode gerar disputas, ressentimentos e rupturas irreversíveis nas relações familiares. Por isso, a sucessão deve ser conduzida com base em princípios de equidade, meritocracia e compromisso com os valores institucionais da organização.

Considerando as perspectivas apresentadas, conclui-se que o êxito da sucessão patrimonial em empresas familiares requer uma combinação de fatores: planejamento antecipado, comunicação aberta, formação técnica dos sucessores e adoção de



estruturas de governança que promovam a legitimidade e confiança. A gestão da sucessão, quando tratada de forma estratégica e transparente, garante a preservação do legado familiar e o fortalecimento da empresa frente aos desafios do mercado contemporâneo.

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES

A governança corporativa representa um conjunto de mecanismos e práticas voltados à condução ética, transparente e responsável das organizações. De acordo com Andrade e Rossetti (2017), a governança tem como finalidade alinhar os interesses entre proprietários, gestores e demais stakeholders, garantindo o equilíbrio entre poder e responsabilidade. Os autores destacam que a governança corporativa fundamenta-se em quatro princípios essenciais: transparência, equidade, prestação de contas (accountability) e responsabilidade corporativa. Em empresas familiares, esse alinhamento é essencial, pois a sobreposição entre os laços afetivos e as decisões empresariais pode gerar conflitos e comprometer a legitimidade da gestão.

Para Almeida e Machado (2020), a governança corporativa nas empresas familiares deve ser entendida como um sistema de sustentação estratégica capaz de institucionalizar regras de convivência, transparência nas decisões e meritocracia na gestão. Os autores ressaltam que protocolos familiares, acordos de acionistas e conselhos de família são instrumentos que reduzem a ambiguidade de papéis e delimitam a atuação de cada membro. Esses mecanismos preservam o patrimônio, promovem a confiança entre os envolvidos e fortalecem a capacidade de resposta das empresas às mudanças de mercado e às crises internas.

Na perspectiva de Silva e Santos (2018), a efetiva implementação da governança corporativa em empresas familiares depende da profissionalização da gestão e da clareza na separação entre os papéis de proprietário e gestor. Segundo os autores, a governança possibilita decisões mais técnicas e menos influenciadas por fatores emocionais, estimulando uma cultura organizacional voltada ao desempenho e à sustentabilidade. A criação de instâncias deliberativas, auditorias independentes e relatórios de desempenho são práticas que ampliam a credibilidade institucional e reduzem a assimetria de informações entre os agentes internos e externos.

Com base nas contribuições dos autores, observa-se que a governança



corporativa é um instrumento essencial para assegurar a continuidade e a estabilidade das empresas familiares. Sua aplicação adequada viabiliza transparência, eficiência e justiça nas relações de poder, além de consolidar um ambiente organizacional ético e participativo. Assim, a governança assume papel decisivo na mitigação de conflitos e na sustentação da perenidade dos negócios familiares no contexto contemporâneo.

CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE TRANSPARÊNCIA E GESTÃO

A contabilidade gerencial destaca-se como uma ferramenta estratégica voltada à geração de informações úteis para o processo decisório dentro das organizações. De acordo com Padoveze (2015), essa vertente da contabilidade tem como objetivo principal fornecer relatórios e indicadores que auxiliem os gestores na análise de desempenho, planejamento de ações e controle dos resultados empresariais.

A contabilidade gerencial pode ser definida como o processo de identificação, mensuração, análise e comunicação de informações financeiras e operacionais que auxiliam os gestores na tomada de decisões estratégicas e no planejamento organizacional. Diferentemente da contabilidade financeira, que atende exigências legais e fiscais, a contabilidade gerencial é direcionada ao público interno e fundamenta-se na utilidade das informações para o alcance de metas organizacionais. Essa característica torna-se ainda mais relevante em empresas familiares, onde muitas decisões são tomadas com base em percepções empíricas e não em dados estruturados.

Segundo Atkinson et al. (2015), a contabilidade gerencial fortalece a profissionalização da administração ao introduzir instrumentos de mensuração de desempenho e modelos de análise estratégica. Ferramentas como o Balanced Scorecard, a análise de custos por atividade (ABC) e o orçamento empresarial integrado permitem o acompanhamento sistemático dos resultados e o alinhamento entre as estratégias e os objetivos corporativos. Os autores ressaltam que, em ambientes familiares, a utilização dessas ferramentas estimula maior racionalidade nas decisões, reduzindo a interferência de fatores emocionais e subjetivos.

Para Marion e Dias (2019), a contabilidade gerencial é essencial para o fortalecimento da transparência e da confiança entre os membros da família e os gestores profissionais. A produção de informações precisas e tempestivas favorece a



redução de conflitos internos e legitima as decisões empresariais. Os autores apontam ainda que a transparência nos relatórios contábeis amplia a segurança dos investidores e dos colaboradores, reforçando a credibilidade da empresa perante o mercado.

Em uma empresa familiar de base tecnológica, a contabilidade gerencial pode apoiar a governança corporativa ao fornecer relatórios mensais de desempenho financeiro e operacional para o conselho de administração. Esses relatórios permitem que os conselheiros avaliem objetivamente o desempenho dos gestores, identifiquem desvios em relação ao planejamento estratégico e tomem decisões baseadas em evidências, reduzindo conflitos entre familiares acionistas e profissionais contratados.

Dessa forma, a contabilidade gerencial assume papel determinante na consolidação de uma gestão baseada em evidências e resultados. Ao estimular maior clareza nas informações e suporte analítico às decisões, ela fortalece os princípios da governança corporativa e auxilia na construção de um ambiente organizacional mais eficiente, confiável e sustentável. Em empresas familiares, sua adoção representa um avanço significativo rumo à profissionalização e à longevidade empresarial.

INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA CORPORATIVA E CONTABILIDADE GERENCIAL

A integração entre governança corporativa e contabilidade gerencial é considerada uma das estratégias mais eficazes para aprimorar a gestão e garantir a sustentabilidade das organizações familiares. Segundo Silva e Santos (2018), a sinergia entre essas duas áreas reduz a assimetria de informações, fortalece a transparência e amplia a credibilidade das decisões empresariais. Os autores destacam que, ao alinhar mecanismos de governança com relatórios contábeis precisos e tempestivos, as empresas familiares conseguem estimular maior racionalidade nas decisões e reduzir o impacto de fatores emocionais nos processos administrativos.

De acordo com Oliveira e Pereira (2019), a contabilidade gerencial fornece o suporte informacional necessário para a efetividade da governança corporativa. Por meio de análises de desempenho, indicadores de rentabilidade e projeções financeiras, os gestores podem adotar práticas mais estratégicas e compatíveis com as metas organizacionais. A integração desses sistemas de informação favorece o controle interno, aprimora a prestação de contas e assegura a conformidade com princípios



éticos e de responsabilidade corporativa.

Padoveze e Benedicto (2017) argumentam que a união entre governança corporativa e contabilidade gerencial possibilita uma visão holística do negócio, integrando o planejamento estratégico com o controle operacional. Essa convergência estimula a adoção de uma cultura de transparência e aprendizado contínuo, na qual o desempenho é avaliado de forma objetiva e os resultados são compartilhados com clareza entre todos os stakeholders. Em empresas familiares, tal prática é fundamental para consolidar a confiança e assegurar a perenidade da instituição.

Com base nas perspectivas apresentadas, verifica-se que a integração entre governança e contabilidade gerencial constitui um eixo estruturante da gestão moderna em empresas familiares. Essa relação fortalece a profissionalização, aprimora os mecanismos de controle e estimula a cultura de responsabilidade compartilhada. Assim, a combinação dessas práticas não apenas sustenta a transparência, mas também favorece a continuidade e o desenvolvimento sustentável das organizações no longo prazo.

MODELOS TEÓRICOS DE TRANSIÇÃO GERACIONAL E LONGEVIDADE EMPRESARIAL

A literatura sobre empresas familiares apresenta diversos modelos teóricos que buscam compreender o processo de sucessão e as dinâmicas envolvidas na transição entre gerações. Segundo Gersick et al. (1997), o modelo dos três círculos, família, propriedade e empresa, permite compreender as interações e os conflitos que emergem quando os papéis familiares e empresariais se sobrepõem. Esse modelo destaca que o equilíbrio entre esses sistemas é essencial para a estabilidade da organização e para o sucesso do processo sucessório, sendo a governança o elemento mediador entre as esferas emocional e racional.

Para Handler (1994), a sucessão nas empresas familiares deve ser encarada como um processo contínuo de aprendizagem e adaptação. O autor argumenta que a preparação de sucessores envolve o desenvolvimento de competências gerenciais, técnicas e comportamentais, bem como a construção de uma cultura de cooperação intergeracional. Dessa forma, o processo de transição vai além da simples transferência de poder, configurando-se como uma oportunidade de inovação e renovação da



identidade organizacional.

Segundo Lansberg (1999) e Astrachan (2003), o sucesso da transição geracional está diretamente relacionado à formalização das práticas de governança e à clareza das regras de sucessão. Os autores afirmam que empresas que adotam protocolos familiares, conselhos de administração ativos e planos sucessórios estruturados apresentam maior probabilidade de continuidade e crescimento. Esses mecanismos permitem alinhar expectativas, reduzir tensões e garantir que os valores familiares sejam preservados sem comprometer a eficiência empresarial.

Ward (2017) enfatiza que a longevidade empresarial em empresas familiares está diretamente associada à capacidade de perpetuar valores e práticas através das gerações, mantendo simultaneamente a flexibilidade necessária para adaptar-se às mudanças do mercado. O autor destaca que empresas familiares longevas compartilham características comuns, como forte cultura organizacional, compromisso com a educação dos sucessores, governança bem estruturada e capacidade de renovação constante. A longevidade não é resultado apenas da sucessão bem-sucedida, mas da construção sistemática de estruturas e valores que transcendem as gerações.

Com base nas abordagens apresentadas, compreende-se que os modelos teóricos de transição geracional fornecem bases fundamentais para a compreensão do comportamento das empresas familiares ao longo do tempo. A integração entre governança corporativa e contabilidade gerencial fortalece a implementação desses modelos, assegurando que o processo sucessório ocorra de forma planejada, transparente e sustentável. Assim, a sucessão deixa de ser um ponto de ruptura e passa a representar uma oportunidade de consolidação e evolução organizacional.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

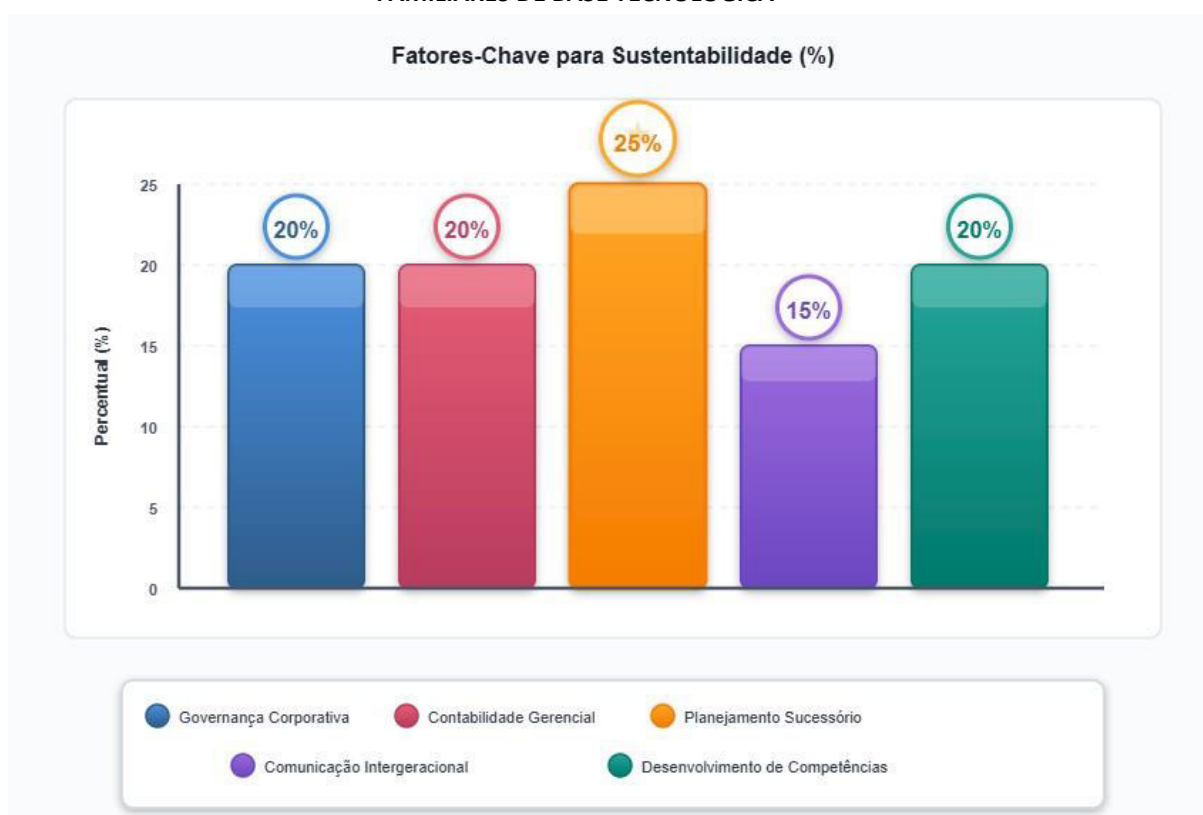
A análise sistemática dos referenciais teóricos possibilitou a identificação de convergências significativas entre os autores quanto à relevância da integração entre contabilidade gerencial e governança corporativa em empresas familiares de base tecnológica. A literatura revisada evidencia que esses dois instrumentos constituem pilares fundamentais para o fortalecimento da transparência, eficiência administrativa e sustentabilidade organizacional, especialmente em contextos nos quais as decisões



empresariais são fortemente influenciadas por laços familiares.

Os dados consolidados na literatura analisada permitem identificar a relevância proporcional dos principais fatores que contribuem para a sustentabilidade das empresas familiares. A Figura 1 apresenta a distribuição percentual desses elementos-chave, evidenciando o peso relativo de cada dimensão no contexto da integração entre governança corporativa e contabilidade gerencial.

FIGURA 1. DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS FATORES-CHAVE PARA SUSTENTABILIDADE EM EMPRESAS FAMILIARES DE BASE TECNOLÓGICA



Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme ilustrado na Figura 1, o planejamento sucessório destaca-se como o fator de maior relevância (25%), seguido por governança corporativa, contabilidade gerencial e desenvolvimento de competências, cada um com 20%. A comunicação intergeracional representa 15% do conjunto analisado. Esses dados evidenciam que a sustentabilidade das empresas familiares depende da integração equilibrada entre múltiplas dimensões, reforçando a necessidade de uma abordagem sistêmica.

A preponderância do planejamento sucessório corrobora os achados de Leach (2016) e Ward (2017), que enfatizam que a ausência de planejamento formal constitui uma das principais causas de descontinuidade em empresas familiares. Do ponto de



vista da governança corporativa, Andrade e Rossetti (2017) e Almeida e Machado (2020) destacam que a adoção de estruturas formais — conselhos de administração, protocolos familiares e comitês — desempenha papel essencial na redução de conflitos e no alinhamento entre os interesses da família e os objetivos empresariais.

A contabilidade gerencial, representando 20% do conjunto, emerge como instrumento estratégico para a tomada de decisão baseada em evidências. Padoveze (2015) e Silva e Santos (2018) ressaltam que a produção de relatórios gerenciais, indicadores de desempenho e análises de custos permite aos gestores acompanhar sistematicamente os resultados organizacionais, reduzindo a assimetria de informações. O desenvolvimento de competências configura-se como elemento central para assegurar que os sucessores estejam tecnicamente preparados. Segundo Davis e Harveston (2001), o processo sucessório deve ser compreendido como um ciclo contínuo de aprendizagem e capacitação.

A comunicação intergeracional, embora com 15%, não deve ser subestimada. Conforme apontam Bork et al. (2017) e Neubauer e Lank (2016), a comunicação clara entre gerações constitui fator determinante para o alinhamento de expectativas e a prevenção de conflitos. A ausência de diálogo estruturado pode gerar tensões que comprometem tanto as relações familiares quanto a continuidade do negócio.

A integração entre os cinco fatores analisados revela um padrão sistêmico no qual a sustentabilidade não depende de um único elemento, mas da articulação equilibrada entre planejamento sucessório, governança, contabilidade gerencial, desenvolvimento de competências e comunicação. Os resultados teóricos apontam que a sinergia entre governança corporativa e contabilidade gerencial potencializa a capacidade das empresas familiares de responderem aos desafios do ambiente competitivo tecnológico, viabilizando decisões mais técnicas, transparentes e alinhadas aos objetivos de longo prazo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo desenvolveu uma análise teórica sobre a integração entre governança corporativa e contabilidade gerencial como instrumentos de fortalecimento da transparência e da sucessão patrimonial em empresas familiares de base tecnológica.



A revisão bibliográfica sistemática revelou que esses dois pilares, quando articulados de forma estratégica, constituem elementos fundamentais para a sustentabilidade e longevidade organizacional.

A pesquisa demonstrou que a governança corporativa, fundamentada nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, estabelece estruturas formais que delimitam papéis, reduzem a ambiguidade de responsabilidades e mitigam conflitos entre família e empresa. Por sua vez, a contabilidade gerencial viabiliza o suporte técnico e informacional necessário para decisões estratégicas baseadas em evidências, minimizando a interferência de fatores emocionais e subjetivos típicos de ambientes familiares.

Os resultados indicam que empresas familiares de base tecnológica que adotam práticas integradas de governança e contabilidade gerencial apresentam maior capacidade de profissionalização da gestão, clareza nos processos sucessórios e resiliência frente às transformações do mercado. A literatura evidencia que a combinação desses instrumentos não apenas fortalece a transparência, mas também estimula a cultura de responsabilidade compartilhada e favorece a preservação do legado familiar sem comprometer a eficiência empresarial.

Um achado relevante refere-se à importância do planejamento sucessório estruturado, que deve ser compreendido não como um evento isolado, mas como um processo contínuo de capacitação, comunicação e desenvolvimento de competências entre os sucessores. A formalização de protocolos familiares, conselhos de administração ativos e relatórios gerenciais consistentes emerge como condição essencial para assegurar a legitimidade das transições geracionais e a longevidade das organizações.

Este estudo contribui para o campo teórico ao consolidar a relação entre governança corporativa e contabilidade gerencial como eixo estruturante da gestão em empresas familiares. Do ponto de vista prático, oferece diretrizes conceituais que podem orientar gestores, consultores e sucessores na implementação de práticas que fortaleçam a transparência, reduzam conflitos e promovam a continuidade dos negócios.

Como limitações, reconhece-se que esta pesquisa baseou-se exclusivamente em



fontes bibliográficas, não contemplando estudos empíricos que pudessem validar as proposições teóricas em contextos reais. Recomenda-se, para pesquisas futuras, a realização de estudos de caso em empresas familiares de base tecnológica, investigando a aplicação prática da integração entre governança e contabilidade gerencial. Sugere-se ainda a análise comparativa entre diferentes setores econômicos e regiões, ampliando a compreensão sobre o impacto dessas práticas na longevidade organizacional e na efetividade dos processos sucessórios

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J.; MACHADO, P. Contabilidade gerencial e governança corporativa no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração e Negócios**, v. 22, n. 2, p. 145–167, 2020.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ASTRACHAN, J. H. Commentary on the special issue: the emergence of a field. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 5, p. 567–572, 2003. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00010-9).

ATKINSON, A.; KAPLAN, R.; YOUNG, S. et al. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. A. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucessão**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BORK, D.; JAFFE, D. T.; LANE, S. H. et al. Working with family businesses: a guide for professionals. **New York: Routledge**, 2017.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

DAVIS, P. S.; HARVESTON, P. D. The phenomenon of substantive conflict in the family firm: a cross-generational study. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n. 1, p. 14–30, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/0447-2778.00004>.

GERSICK, K. E.; DAVIDSON, P.; McCOLLUM, D. et al. Generation to generation: life cycles of the family business. **Boston: Harvard Business School Press**, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HANDLER, W. C. Succession in family business: a review of the research.



Family Business Review, v. 7, n. 2, p. 133–157, 1994. Disponível em:
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

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

LEACH, P. **Family business: the essentials**. 3. ed. London: Profile Books, 2016.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

MARION, J. C.; DIAS, R. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2019.

NEUBAUER, F.; LANK, A. G. *The family business: its governance for sustainability*. **New York: Routledge**, 2016.

OLIVEIRA, R.; PEREIRA, M. Governança corporativa e contabilidade gerencial: integração para sucessão patrimonial em empresas familiares. **Revista de Contabilidade Contemporânea**, v. 15, n. 36, p. 78–95, 2019. Disponível em:
<https://doi.org/10.5007/2175-8069.2019v15n36p78>.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistemas de informação contábil**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. **Análise das demonstrações financeiras**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**. 3. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 25. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, M.; SANTOS, R. Governança e contabilidade gerencial: práticas integradas nas empresas familiares. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 15, n. 36, p. 112–129, 2018. Disponível em:
<https://doi.org/10.5007/2175-8069.2018v15n36p112>.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WARD, J. L. *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*. 2. ed. **New York: Palgrave Macmillan**, 2017.