



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Curitiba, v. 13, n. 3,  
p. 520-521, Jul./Ago. 2009



## Resenhas Bibliográficas:

### **GOVERNANÇA NA EMPRESA FAMILIAR: IMPLEMENTAÇÃO E PRÁTICA.**

Werner Bornholdt. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005. 182 p. ISBN: 85-363-0456-1.

Por Thalita Pereira Barbosa. (ADM/FACE/UnB).

Doutor (Ph.D.) em psicologia das organizações pela Universidade de Barcelona e economista pela Universidade Mackenzie, em São Paulo, Werner Bornholdt pautou-se nos anos de trabalho pelo presidente e diretor executivo, *controller* e *trainee* gerencial e em sua experiência como consultor e conselheiro de empresas para nos fornecer **Governança na empresa familiar: implementação e prática**, obra que se propõe a mostrar os caminhos mais indicados para uma gestão de sucesso dentro da empresa familiar.

Governar uma empresa familiar é saber lidar com toda a complexidade das relações afetivas e financeiras existentes na organização, com as inúmeras diferenças de interesse entre familiares e demais pessoas envolvidas no processo de gestão empresarial e, principalmente, com os inevitáveis conflitos que, não sendo bem administrados, podem levar à destruição de uma instituição. Assim, Bornholdt apresenta todo o contexto em que está inserida a empresa familiar para, paralelamente, indicar práticas que instruem sobre como evitar futuros conflitos e resolver os já existentes.

Para mostrar como implementar a governança nesse tipo de grupo empresarial, o autor utiliza onze capítulos com temas bem definidos, que caminham desde a apresentação dos temas governança e empresa familiar ao leitor, até o código de ética da empresa, passando pela história e evolução da governança, fazendo conceituações e apresentando os órgãos que compõem a empresa. Cada capítulo é subdividido em tópicos, de maneira a fracionar o assunto para que este possa ser mais bem trabalhado. Entre estes, nota-se a presença, em todos os capítulos, dos tópicos de introdução e considerações finais sobre cada tema. Os capítulos 7, 8, 9 e 11 apresentam um apêndice, após as considerações finais, contendo exemplos práticos que descrevem casos reais. Por fim, há um décimo segundo capítulo de conclusão, com as principais ponderações do autor sobre a questão da governança no campo específico da empresa familiar.

Um dos pontos centrais no processo de governança de uma empresa familiar está em se conhecer profundamente a cultura organizacional da empresa, cuja base se encontra na cultura da família empresária. A partir da cultura da organização, surgirão as regras que nortearão o modo de governar a empresa, estágio onde surge o primeiro tipo de conflito, o qual se estabelece entre a objetividade requerida para uma boa administração e os sentimentos e desejos individuais de cada familiar envolvido com a empresa. Com isso, o primeiro capítulo afirma a necessidade de separação das dimensões Família, Sociedade e Empresa, afirmação que embasará as conclusões sobre as melhores práticas tomadas durante todo o livro.

O sistema empresarial é representado na organização pelo conselho de administração, órgão que será intensivamente estudado durante os capítulos 8, 9 e 10. Esse sistema relaciona-se ao processo de gestão, sendo o conselho um órgão de suporte da administração com vistas a melhorar seu

desempenho. Já o sistema societário apresenta-se por meio da assembléia de acionistas e sócios, representando as necessidades e expectativas destes dentro do ambiente empresarial. Finalmente, o sistema familiar trata de todas as questões relacionadas aos anseios daqueles ligados à empresa por laços de consangüinidade, estando representado dentro da estrutura empresarial pelo conselho de família, de que se ocupa o capítulo 7.

Durante a leitura do texto, descobrem-se os interesses comuns que unem os sistemas, tais como a busca por resultados e crescimento, anseio comum dos sistemas familiar e empresarial, o desejo de equilíbrio financeiro e poder, por parte tanto do sistema familiar como do societário, e o interesse no retorno de investimentos, comum ao sistema societário e ao empresarial. Ao mesmo tempo, equilibrar esses sistemas torna-se tarefa complicada, uma vez que questões como liquidez podem afetar a relação entre família e empresa, sociedade e empresa podem entrar em conflito, quando o assunto é entrada de familiares na organização e sua profissionalização, e decisões que envolvem poder, dinheiro e questões relativas a prazos podem abalar as relações entre família e sociedade.

Werner Bornholdt disserta sobre empresa familiar, focando-se na distinção entre os sistemas que a compõem: familiar, societário e empresarial. Aborda o tema governança, dando ênfase à necessidade de dar solução aos conflitos dentro da instituição. Com isso, ele ressalta a necessidade de transparência na gestão e na demonstração do desempenho, além do estabelecimento de regras relativas à carreira dentro e fora da empresa, a fim de solucionar problemas de oferta e demanda de trabalho entre o lado familiar e os cargos da empresa e a diferença entre fazer parte da família empresária e ser um empresário executivo, principal ponto gerador de conflitos entre os sistemas empresarial e familiar. Para administrar os conflitos entre os sistemas familiar e societário, que giram em torno da diferença entre ser membro da família e ser proprietário da empresa, Werner sugere a definição de critérios que separem o campo societário do campo familiar. Os conflitos entre o sistema societário e o empresarial são provenientes da divergência de opiniões entre sócios e executivos em relação à gestão da organização; para resolvê-los requer-se a definição de referenciais de desempenho e indicadores de resultado e crescimento.

Se a obra foi organizada com intuito de servir como guia às partes diretamente envolvidas no processo de implantação da governança em empresas familiares – empresários, herdeiros, executivos – com a finalidade de proporcionar “um norte organizador para que seja possível a manutenção do trabalho empresarial-societário-familiar” (p. 9), antes disso ela é de grande utilidade a estudantes de administração, fonte rica de informações sobre a estrutura das empresas familiares, predominantes no mundo dos negócios, sendo ainda um livro atraente a todos aqueles que se interessarem pelo tema, não devendo relevar, o leitor, trechos em que o autor se excede na admiração pela empresa familiar, onde chega a demonstrar certo fascínio por esse tipo organizacional.