

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**SIMONE ALMEIDA DIAS**

**SEGUIR CARREIRA EXECUTIVA OU SER UMA EMPRESÁRIA?**

Porto Alegre, julho de 2006.

**SIMONE ALMEIDA DIAS**

**SEGUIR CARREIRA EXECUTIVA OU SER UMA EMPRESÁRIA?**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Empresarial, apresentação ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do grau de especialista em Gestão Empresarial.

**Prof. Dr. Antônio Domingos Padula**

Porto Alegre, julho de 2006.

## **ESTUDO DE CASO**

### **Título:**

### **SEGUIR CARREIRA EXECUTIVA OU SER UMA EMPRESÁRIA?**

A autora do presente trabalho tem a titulação de farmacêutica, mora em Porto Alegre há sete anos, e seu município de origem é o de Alegrete. O curso de graduação foi feito na faculdade de Farmácia, no ano de 2004. Atualmente, trabalha em uma indústria de medicamentos, porém, sua família é proprietária, no interior do Estado do RS, de duas farmácias de manipulação e dispensação de medicamentos, sendo que estes estabelecimentos são presentemente administradas por membros da família.

Uma situação marcante é a falta do contato com os clientes, contato este que foi vivenciado durante a maioria dos estágios realizados, e do qual a autora está afastada, por trabalhar na gestão da produção.

Os planos de crescimento profissional, enquanto executiva dentro de uma indústria, parecem ser consistentes e promissores, porém necessitam de um longo período de tempo para que possam ser concretizados. Simultaneamente a esta consideração, a autora cogita sobre a questão de apresentar ou não as características profissionais e pessoais necessárias para continuar subordinada a várias regras e imposições que compõem parte da estrutura hierárquico-administrativa de indústrias maiores. Por outro lado, os planos de crescimento profissional, em empresa familiar, desempenhando atividades de empreendedora, levam a autora a pensar na liberdade para poder desenvolver atividades novas e para poder tentar expandir a empresa, liberdades estas que são inerentes à condição de pequena empreendedora.

Por outro lado, também existe a alternativa pessoal da sucessão, no âmbito da empresa familiar. Ou seja, de atuação na área de farmácia de manipulação e dispensação. A empresa é administrada pela mãe da autora, que é uma pessoa muito competente na área de administração empresarial, porém que deseja lhe transferir o negócio, para que a autora administre as já referidas farmácias.

Os planos de crescimento profissional, dentro do setor da indústria farmacêutica, tanto na área de medicamentos como na de cosméticos, são muito promissores. Na área de farmácia de manipulação, ainda existe um pouco de instabilidade em relação aos clientes, ante às eventuais questões de dúvidas quanto à falta de confiabilidade dos medicamentos dispensados. Mas esta perspectiva tende a melhorar, quando se considera que a farmácia de manipulação ainda é um setor relativamente novo na sociedade brasileira, e que necessita de farmacêuticos confiáveis e responsáveis, para que tal confiabilidade possa ser concretamente definida.

## **AS FARMÁCIAS NATU'S DERM**

Segundo o autor Lodi, uma empresa é criada a partir de um sonho pessoal e possui certo grau de dificuldade em compartilhar os seus valores com a segunda geração de administradores. O “tecido dos sonhos” desta segunda geração precisa ser produto do trabalho de todas as pessoas envolvidas. Para isto, é necessário que quem assume o comando da empresa vivencie intimamente os traços morais e éticos, bem como os valores que esta segunda geração descobre na primeira, a dos fundadores da empresa.

Este tipo de empresa possui administradores que fazem o que gostam, possui seu estilo gerencial paternalista e informal, na maioria das vezes evita os riscos, e possui um modesto ritmo de crescimento.

A empresa, apesar de já atuar no mercado há diversos anos, possui somente uma gerente, que comanda a maioria das decisões da empresa, e, portanto, ainda se encontra na fase inicial do seu crescimento.

É uma empresa localizada na cidade de Alegrete, município situado na região da fronteira oeste do Estado do Rio Grande do Sul, com uma população de aproximadamente 100.000 habitantes. Algumas das cidades vizinhas apresentam perspectivas interessantes de desenvolvimento, o que, em um futuro próximo, poderá ampliar a região de atuação destas farmácias.

A empresa atua no mercado já há 19 anos, possui duas sedes, e conta com 30 colaboradores envolvidos. O seu principal negócio é o da manipulação de medicamentos e de fórmulas dermatológicas exclusivas para cada paciente, porém também tem, como parte de tal atividade, a dispensação e a entrega, com a necessária responsabilidade, de medicamentos industrializados. Apresenta um potencial de crescimento bastante favorável, pois está sempre investindo em novas tecnologias e em novos produtos, na qualificação dos seus colaboradores e busca sempre novos clientes, oferecendo serviços como o de “Atenção Farmacêutica”.

De acordo com dados obtidos em entrevistas com empresários do setor, existe uma boa perspectiva de crescimento para este setor específico, considerando-se que: a) a procura

por medicamentos individualizados para cada paciente é cada vez maior; b) a compra de medicamentos industrializados por cooperativas de farmácias é uma realidade que faz com que os preços dos medicamentos sejam gradualmente reduzidos e se tornem mais acessíveis para o poder aquisitivo dos consumidores; c) o controle de qualidade dos medicamentos é um elemento bastante presente ao longo deste processo, fazendo com que os médicos passem a ter maior confiança em relação às farmácias de manipulação; d) a assistência farmacêutica é um serviço que começa a ser respeitado e valorizado, fazendo com que os clientes comprem preferencialmente nas farmácias onde é realizada esta assistência.

## **A INDÚSTRIA FARMACÊUTICA**

A indústria farmacêutica tem como negócio a produção e o desenvolvimento de fármacos em grande escala de produtividade, com o efetivo controle de qualidade em sua produção.

De acordo com dados obtidos em entrevistas com executivos do setor, os planos de crescimento para este setor são muito bons. Estas opiniões são derivadas da consideração de que: a) a produção em maior quantidade faz com que os preços sejam inferiores; b) a busca pelo estabelecimento de um adequado nível de qualidade em todos os processos faz com que seja estabelecida uma maior competitividade entre as empresas nacionais e as indústrias multinacionais, que se fazem cada vez mais presentes no mercado brasileiro; c) a entrada de medicamentos similares e genéricos no mercado brasileiro, não necessitando assim de investimento anterior em pesquisa, facilita o aumento do portfólio de produtos das empresas.

## O DILEMA

A autora se depara com um dilema. Surge a decisão entre seguir em sua atual carreira (ainda em início), como uma executiva na indústria farmacêutica, e as questões ligadas à sucessão na gestão da empresa familiar.

Se a opção selecionada for a de ser uma executiva na indústria farmacêutica, seria dada continuidade às atividades no setor da produção industrial, onde já há a experiência de quase dois anos de exercício, além de estágios anteriores, sempre realizados neste setor. Cursos como os de gestão empresarial são de grande valia, para que os profissionais que atuam na área possam ser cada vez mais capacitados para lidar com as diferentes pessoas e em variados níveis. Conforme mencionado anteriormente, os planos de crescimento profissional, enquanto executiva dentro da indústria, parecem ser consistentes e promissores. Porém tais planos necessitam de um longo período de tempo para que possam ser concretizados, e, além disto, demandam determinadas características pessoais e profissionais para o desempenho das atividades, estando subordinada a várias regras e imposições inerentes a tais estruturas hierárquicas de grandes empresas, no caso, indústrias.

De acordo com o exposto pelo autor Pereira, dentro das empresas, também existe a possibilidade de atuação como empreendedor dentro de uma organização. Tal tipo de atuação pode ser denominada de “intra-empreendedor”. Porém, o local da empresa onde a autora atualmente desempenha suas atividades não possui as características para que tal tipo de atividade possa ser desenvolvido. Segundo o mesmo citado autor, muitas vezes é a necessidade ou uma cultura empreendedora, inserida em determinado contexto, que faz com que o potencial do empreendedor leve este a desenvolver a sua criatividade. O potencial criativo já existia, como existe em muitas pessoas, mas foram as circunstâncias que estimularam a sua manifestação e, freqüentemente, isto ocorre quando a pessoa ainda é jovem. Quando ocorre tal conjuntura, o jovem desenvolve este potencial e aprende, aos poucos, a tirar melhor proveito dele. Ou, como se costuma dizer, “a função criou o órgão...”.

Os planos para um crescimento profissional, dentro da empresa familiar, enquanto empreendedora, levam a autora a pensar na liberdade para poder desenvolver atividades e projetos novos, bem como para poder tentar expandir a empresa.



Afinal, toda a problemática abordada no presente trabalho pode ser resumida à escolha entre seguir uma carreira de executiva na indústria farmacêutica e a iniciativa de se lançar no mundo do empreendedorismo.

## **O PAPEL DO EMPREENDEDOR NAS EMPRESAS FAMILIARES**

Entre os que dissertam sobre o tema, é unânime que, na fase inicial de uma empresa, a participação da família costuma ser de fundamental importância. No entanto, a mesma opinião pode não ser válida em fases mais adiantadas do processo da evolução histórica de uma empresa, ou seja, nas fases de crescimento e maturidade organizacional.

O nível de participação dos membros da família na gestão da empresa está fortemente relacionado às motivações de ordem pessoal e sócio-profissional, quaisquer que estas possam ser, como as de realização pessoal, de desejos de autonomia ou de não-subordinação, as quais estão entre os motivos que podem ser levados em consideração.

As razões que levam o empreendedor a ter o seu negócio muitas vezes acabam influenciando o modo empregado para gerir o mesmo, e isto pode, freqüentemente, fazer com que o negócio não prospere.

Quando as motivações do empreendedor estão relacionadas à realização pessoal ou à busca de poder, este tipo de empresário tenderá a ser relutante quanto à profissionalização do quadro de colaboradores da empresa, e conseqüentemente, também tenderá a manter a atuação de membros da família na gestão da empresa.

De outra forma, os empresários cujas motivações estão mais ligadas ao desejo de criar e fazer o seu negócio crescer estão mais propensos à descentralização do poder e à profissionalização de seu quadro de funcionários.

Este processo de descentralização se dá quando o empreendedor começa a delegar tarefas de gestão operacional da empresa para profissionais estranhos ou não pertencentes à sua família.

Assim, levando-se em consideração o acima exposto, pode ser percebida a importância dos benefícios para as empresas que podem ser advindos da decisão pelo caminho da profissionalização na administração e gestão de seus negócios.

Abaixo, são listadas algumas das características apresentadas pela autora, juntamente com outras que ainda necessitam de maior desenvolvimento, caso a decisão seja a de se tornar uma empreendedora:

- Assumir riscos – os riscos fazem parte de qualquer atividade, e é preciso aprender a administrá-los. Arriscar significa ter coragem para enfrentar desafios, ousar a execução de um empreendimento novo e escolher os melhores caminhos, conscientemente;

- Aproveitar oportunidades – um empreendedor tem de estar sempre atento e ser capaz de perceber, no momento certo, as melhores oportunidades de negócio que o mercado oferece;

- Conhecer o ramo – quanto mais este empresário dominar o ramo em que pretende atuar, maiores serão suas chances de êxito. Se ele já tiver experiência no setor, maiores serão suas chances de sucesso. Se não a tiver, deverá buscar aprender através de cursos, livros, centros de tecnologia, ou até com outros empresários;

- Saber organizar – o bom empreendedor deve ter um bom senso de organização e a capacidade de utilizar recursos humanos, materiais e financeiros de forma lógica e racional. A organização facilita o trabalho e economiza tempo e dinheiro;

- Tomar decisões – ele também deve ser capaz de tomar decisões corretas no momento exato, estar bem informado, analisar friamente a situação e avaliar as alternativas para poder escolher a solução mais adequada. Esta qualidade requer vontade de vencer obstáculos, iniciativa para agir objetivamente e um adequado grau de confiança em si mesmo;

- Ser líder – o empreendedor de sucesso deve saber definir objetivos, orientar a realização de tarefas, combinar métodos e procedimentos práticos, incentivar pessoas no rumo das metas definidas e produzir condições de relacionamento equilibrado entre a equipe de trabalho, em torno do empreendimento;

- Ter talento – tanto o talento quanto uma certa dose de inconformismo diante das atividades rotineiras podem transformar simples idéias em negócios efetivos;

- Ser independente – também é necessário que o empreendedor tenha independência para tomar decisões e, sozinho, determinar os próximos passos a seguir, abrir seus próprios caminhos, decidir o rumo de sua vida, enfim, ser seu próprio “patrão”;

- Manter o otimismo – um empreendedor nunca deve deixar de ter a esperança de ver seus projetos realizados, porque quem é bem informado conhece o terreno em que atua e tem confiança em seu desempenho profissional.

## **FASES DE CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO DE UMA EMPRESA**

O processo de crescimento de uma empresa e dos diferentes níveis de envolvimento de seus colaboradores, sejam estes familiares ou não, depende de uma série de modificações e de fases pelas quais passa uma organização, ao longo dos anos, o que se pretende analisar no decorrer da presente seção.

### **Primeira fase: início – crescimento pela criatividade**

Nesta fase inicial da empresa, o foco está na criação do produto ou serviço e no provisionamento dos recursos financeiros necessários para tais objetivos.

Neste sentido, Padula mostra que as empresas, no seu estágio inicial, não possuem profissionais com formação específica na administração de empresas, em função de não haver a necessidade de uma descentralização administrativa. Nesta fase inicial, a empresa ainda é pequena e as decisões são quase totalmente concentradas no empresário, pois a ele é associada a responsabilidade pelo negócio.

E é neste ponto, quando o empreendedor tem o domínio da gestão do negócio, que se dá a crise de liderança.

Desta forma, com o crescimento da empresa, o empreendedor deverá impor seu papel de líder e aprender a delegar tarefas administrativas a colaborador(es) de sua confiança.

### **Segunda fase: sobrevivência – crescimento pela direção**

Após a fase da criação do produto ou serviço, um aspecto muito importante a ser considerado é o da organização das atividades da empresa. O empreendedor, já sendo um líder e tendo aprendido a delegar as funções operacionais de seu negócio, deverá, neste momento, colocar em prática e utilizar adequadamente um sistema de controle de gestão.

Nesta fase de crescimento da empresa, em que o líder está delegando tarefas, pode se instalar uma crise pelo desejo de uma maior autonomia, ou seja, apesar da delegação de atividades, é o empreendedor que ainda toma todas as decisões importantes na empresa.

A solução para este conflito pode estar em se outorgar uma maior autonomia para as pessoas nas quais o empreendedor confia e a quem delega tarefas. No entanto, ainda podem surgir dois outros problemas: um deles pode estar na falta de formação de seus colaboradores, e o segundo pode ser o de os familiares que participam da gestão da empresa não estarem dispostos a delegar poder. Muitas vezes, estes acabam sacrificando o crescimento da empresa por não conseguirem abandonar o pleno controle da gestão da empresa.

### **Terceira fase: sucesso – decolagem – crescimento pela delegação**

Nesta fase, a empresa já conquistou o retorno do trabalho feito e do capital investido, o que deve lhe garantir um bom nível de rentabilidade.

Neste momento, o empreendedor deverá optar entre continuar crescendo ou permanecer como está, como uma empresa pequena e rentável, mantendo o controle total do gerenciamento da empresa.

Caso o empreendedor opte pelo crescimento, deverá tomar providências para a descentralização de poder.

Este é o momento em que pode aparecer a crise pelo controle, onde a administração da empresa buscará retomar o controle total, que nesta fase, já deverá estar nas mãos dos gerentes de departamentos.

### **Quarta fase: expansão – crescimento pela coordenação**

Os obstáculos encontrados nesta fase incluem a captação dos recursos necessários para manter o crescimento pretendido e a coordenação das atividades para assegurar a coesão organizacional. Uma solução para superar estes obstáculos pode estar na utilização de sistemas formais de gerenciamento, que visem assegurar a especialização na divisão de tarefas e a coordenação entre os departamentos das empresas.

Em tais circunstâncias, os gerentes podem passar a reclamar da burocracia, em razão de uma eventual proliferação de sistemas e procedimentos de controle, acarretando uma diminuição da capacidade de inovação, uma vez que alguns destes procedimentos podem assumir uma importância maior do que a da própria solução dos problemas existentes.

### **Quinta fase: maturidade – crescimento pela colaboração**

Nesta última fase, a empresa já atingiu seu crescimento pleno e assume as características de uma grande empresa. Neste momento, os problemas encontrados podem ser aqueles associados à consolidação e ao controle dos resultados atingidos, bem como os de evitar a perda do espírito empreendedor que fez com que a empresa chegasse a este estágio.

Nesta fase, o foco pode ser redirecionado para o desenvolvimento de ferramentas que facilitem a colaboração interpessoal, visando superar a crise de burocracia instalada na fase supramencionada.

A crise, nesta fase, pode estar ligada a aspectos psicológicos, onde a solução de problemas e a busca de resultados positivos podem estar sendo crescentemente exigidas das pessoas que trabalham na empresa.

A empresa Natu's Derm pode ser classificada na segunda das fases citadas acima, a de sobrevivência e crescimento pela direção. A empresa possui uma administradora, e colaboradores a quem são delegadas tarefas de confiança, porém tais colaboradores não possuem formação específica para tal.

Sendo assim, até este estado de crescimento da empresa, a orientação dos esforços e das ações é garantida pela autoridade do chefe, e pela sua capacidade de organizar, de comunicar e motivar o corpo diretivo, além da de medir os resultados obtidos.

Porém, para que a empresa cresça, os próximos passos a serem seguidos, segundo o autor Padula, devem ser os de:

- implementação de um adequado sistema administrativo;
- obtenção de recursos financeiros necessários para o crescimento previsto e para desenvolver novos produtos;
- desenvolvimento de uma estrutura organizacional descentralizada;

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito do presente trabalho é o de responder à pergunta:

- Seguir carreira executiva ou ser uma empresária?

Para que este objetivo fosse atingido, foram analisados alguns dos aspectos considerados como importantes para que tal pergunta pudesse ser respondida.

A autora se decidiu a seguir a carreira de empresária, tentar expandir e consolidar cada vez mais o negócio das farmácias de manipulação, vislumbrando assim mais claramente a possibilidade de serem criados novos produtos e novas formas de se atingir o objetivo maior da empresa, que é o lucro.

Podem ser listados alguns dos motivos pelos quais esta decisão foi tomada:

- características pessoais da autora;
- idade;
- oportunidades promissoras;
- região da empresa.

Com certeza, a concretização de tal opção não será uma tarefa fácil, pois o mercado farmacêutico apresenta um número sempre crescente de empresas concorrentes. Porém, há a necessidade, inerente a esta decisão, de se encarar tal mercado como uma forma ou uma motivação para sempre se estar melhorando, qualificando e inovando.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- PADULA, Antônio Domingos. **Empresa Familiar – Criação, profissionalização, desenvolvimento e sucessão.** 3ª Ed. SEBRAE / RS – 2004.
- GRZYBOVSKI, Denise; TEDESCO, João Carlos. **Empresa Familiar - Tendências e racionalidades em conflito.** 3ª Ed. Editora: UPF, 2002.
- Instituto Euvaldi Lodi. **Empreendedorismo – Ciência, Técnica e Arte.** CNI . IEL Nacional. Brasília, 2000.
- LODI, João Bosco. **A Ética na Empresa Familiar.** 1ª Ed. Pioneira, 1994.
- Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/home/index.asp>