

Luis Castañeda

# Alta gestão nas PME

O gestor de uma PME deve pensar em grande  
para que a sua empresa seja grande



**VidaEconómica**



# ÍNDICE

Introdução .....	7
Liderança e fator humano nas PME.....	11
Estratégia nas PME .....	47
Gestão do crescimento nas PME.....	77
Inovação nas PME.....	95
Gestão da mudança nas PME .....	109
Ética, responsabilidade social e governo nas PME .....	125
A vida do gestor de PME.....	149
Em jeito de epílogo.....	171
Sobre o autor .....	173

### **Dedicatória:**

A Mario Rosas e Jaime Santibáñez, cuja paixão por desenvolver o espírito empreendedor nos jovens conseguiu que IMPULSA A.C. (antes DESEM, A.C.) seja a força educacional que é hoje.

Ao Eng. Martin Alvarez, escritor e consultor que ajuda muitos empresários a pensar em grande.

# INTRODUÇÃO

Muitos gestores ou diretores gerais de empresas pequenas ou médias, se não a maioria, acreditam que as técnicas de alta gestão, as que as grandes corporações empregam, estão fora do seu alcance, não percebendo que muitas se tornaram grandes, precisamente porque começaram a pensar em grande e agir como empresas grandes quando ainda eram pequenas. Diz-se que os gestores de PME que pensam pequeno não são realmente gestores, mas apenas administradores. Concetualmente, não são diferentes do proprietário da oficina mecânica da esquina.

Muitos diretores gerais das PME acreditam que, a fim de aplicar as técnicas da alta gestão, devem contar com um mestrado, ou pelo menos um diploma em administração de empresas, ou frequentar um programa de alta gestão como aquele que oferece o IPADE no México. E quando surge esta preocupação, a desculpa é: “É preciso muito tempo e é o que menos tenho” ou “É muito dispendioso e a empresa não pode financiá-lo” ou “Não tenho nenhuma licenciatura, por isso não posso fazer um mestrado”. Com este tipo de raciocínio “matam” a preocupa-

ção e continuam a administrar a empresa, levando-a por um caminho de sobrevivência, cancelando qualquer possibilidade de crescer, dando tudo o que é capaz de dar. O problema é que, nestas circunstâncias, o gestor e todo o pessoal não dão tudo o que podem dar e ficam desmotivados, e mesmo ressentidos.

A complacência é outro fator que impede que o gestor e a sua empresa aspirem ao crescimento. A sua justificação: Porquê mexer-lhe se “já a vamos levando”? Se fazemos ondas, ainda acabamos por afundar o navio.

---

**A complacência é outro fator que impede  
que o gestor e a sua empresa aspirem ao crescimento.**

---

Como gestores de empresas, temos a obrigação moral de multiplicar a riqueza na nossa empresa para criar valor para os proprietários, colaboradores e sociedade em geral. Se não o fizermos, equivale a colocar o nosso dinheiro numa conta a prazo – que é segura, mas paga uma miséria de juros –, podendo colocá-lo numa conta de investimento, que, embora menos segura, pode render juros altos.

Neste livro, mais que ensinar técnicas de alta gestão, o que requereria vários volumes, tento mostrar ao gestor de PME a necessidade imperiosa de se tornar um “diretor perito”, como lhe chama o meu professor do IPADE Dr. Juan Grau, coautor do livro *Empreender o dirigir* (Panorama Editorial), para poder conduzir a sua empresa pelas águas tempestuosas da mudança em todos os ambientes: económico, social, político, internacional, legal, tecnológico e físico.

Não faltará quem diga que para dirigir uma PME basta aplicar os princípios básicos de gestão de empresas. Afirmo enfaticamente que não é verdade. Hoje, mais do que nunca, as PME devem ser geridas com as mesmas práticas de gestão utilizadas pelas grandes, apenas adaptadas a uma dimensão menor. Não reconhecer esta realidade é o que faz com que 65% das PME no nosso país morram nos dois anos seguintes à sua fundação e que 32% dos desempregados sejam empresários fracassados. Quando fundámos o Programa Jovens Empresários, patrocinado pelo Desenvolvimento Empresarial Mexicano A.C. (agora IMPULSA, A.C.) e com a assessoria do Junior Achievement, surpreendeu-me ver que os manuais de gestão de empresas – quase por brincadeira – continham as técnicas de gestão de grandes empresas. As empresas que os estudantes de bacharelato criavam eram do tamanho mais micro que se possa imaginar e, todavia, exigíamos aos seus gestores a utilização de técnicas de empresas muito maiores.

Se tivesse tido um desses manuais nas minhas mãos antes de lançar a minha própria empresa, não a teria destruído em seis meses. E, previamente, tinha sido gestor de projeto, gestor de produção e gestor de marketing numa empresa importante do ramo químico e metalomecânico.

A minha participação na criação do Programa Empresários Juvenis e a minha tentativa frustrada de ser um empresário ensinaram-me a importância de saber tudo o que puder sobre gestão de empresas para sobreviver e prosperar como um empresário.

Foi tal o impacto que me causou ter “reventado” com a minha empresa há 30 anos que comecei a estudar as causas do insucesso empresarial, o que me levou a escrever o livro *Cómo destruir una empresa en 12 meses... o antes*, que já sofreu três atualizações e é amplamente utilizado, especialmente nas escolas de gestão.

Em suma, a mensagem que quero dar a um gestor de PME neste livro é: se não quiser que a sua empresa passe a fazer parte das estatísticas de mortalidade empresarial, dirija a sua empresa pensando como os gestores das grandes empresas, mas adaptando o seu pensamento ao tamanho *atual* da sua empresa.

Mas lembre-se deste aviso: pensar em grande não o autoriza a gastar em grande. Tenho visto muitos casos de gestores que destruíram os recursos da sua pequena ou média empresa tentando viver a vida do dos gestores de empresas muito maiores: automóveis de luxo; viagens em primeira classe; hotéis de cinco estrelas; refeições nos melhores (e mais caros) restaurantes, etc., tudo financiado com os poucos recursos de suas empresas, quem sabe devidos a um banco. Então, PENSE E AJA, NÃO GASTE COMO OS GESTORES DE GRANDES EMPRESAS. E não me venha dizer como alguns gestores (hoje ex-gestores) que se dão a esses luxos para capitalizar a imagem da empresa. Palermices! A imagem de uma empresa valoriza-se com produtos ou serviços de alta qualidade a preços acessíveis e com atenção e serviço aos clientes de qualidade mundial. Tudo o resto é supérfluo.



LIDERANÇA E FATOR  
HUMANO NAS PME



# UMA ORGANIZAÇÃO SEM LIDERANÇA É COMO UM CORPO SEM CABEÇA: NÃO VIVE

Muito tem sido dito sobre a liderança. Todos os anos publicam-se vários livros sobre este assunto. O termo parece fácil de definir, mas não há uma definição que satisfaça a todos. Muitos acreditam que é mais fácil identificar um líder que defini-lo. O que é certo é as organizações precisam de pessoas capazes de dirigi-las eficazmente para que atinjam os objetivos que traçaram.

Mas há bons líderes e há os maus líderes. Acredita-se que um bom líder é aquele que dá melhores resultados que um mau líder. No campo dos negócios, pelo menos, parece que um bom líder cria mais valor para os acionistas e sociedade que um mau líder.

Nas PME , um gestor que tenta fazer com que o seu negócio sobreviva não pode ser considerado um bom líder, porque o seu perfil não se encaixa no perfil do que é chamado de boa liderança. E que quando os recursos são escassos, a competên-

cia agressiva e o mercado difícil, o stress pode fazer o gestor agir mais como um demónio do que como um anjo.

Na minha carreira conheço muitos casos destes. Estes são casos de pequenos empresários que, na sua luta para crescer, algumas vezes agiram fora dos cânones da boa liderança. Foram duros, intolerantes, vulgares, insensíveis e mais, mas sobreviveram e mudaram as suas atitudes,

E as suas empresas prosperaram, embora o mesmo não tenha acontecido na sua vida familiar.

## A RAZÃO?

Negligenciaram a família ao dedicar-se de corpo e alma à sua empresa. E quando se deram conta, já tinham sérios problemas com os seus filhos e/ou com o seu cônjuge.

Então, onde ficou a liderança? Pode-se ser líder empresarial e não em casa? Quando falamos de um grande líder, tendemos a pensar num homem (ou mulher) perfeito em todos os sentidos, bom gestor de empresa, bom pai, bom marido, bom cidadão, quer dizer, tendemos a idealizá-lo. Diria que todos os que escrevem sobre liderança formam uma imagem ideal da imagem do líder que, na prática, não se cristaliza. Todos os líderes têm falhas, são humanos.

---

**Onde o líder nunca deve falhar, pelo menos conscientemente, é nas questões humanas.**

---

Com base no acima exposto, acredito que a liderança é como a média de batidas dos jogadores de baseball. É considerado um bom batedor aquele que supera em média um *hit* em cada três vezes que vai bater. E é quase impossível que um bom líder seja perfeito em cada momento e aspeto da sua vida. Onde o líder nunca deve falhar, pelo menos conscientemente, é nas questões humanas: nunca deve fazer nada que prejudique mental, espiritual ou fisicamente ninguém. Isto é o que diferencia um Gandhi de um Hitler. Nenhum líder empresarial pode reivindicar o direito de causar dano físico a um grupo de pessoas para empregar um grupo maior, por exemplo: este é o caso de empresas que, com os seus resíduos tóxicos, causaram doença, até mesmo a morte, a muitas pessoas e acabaram por enfrentar penas de prisão para os seus gestores e indemnizações enormes (Lembra-se do filme “Erin Brockovich”, com Julia Roberts?).

Então, há uma linha muito fina e frágil entre boa liderança e má liderança. O líder de hoje pode ser perseguido amanhã. As qualidades que esperamos de um bom líder só são um bom desejo que dificilmente será satisfeito a 100% o tempo todo. Por exemplo, deseja-se que o líder seja sempre humilde, mas nunca haverá sempre um momento em que será vaidoso. A equanimidade é altamente desejável num líder, mas até Cristo perdeu a paciência com os corretores na porta do templo em Jerusalém. Desejou por isso ser líder?

Voltemos à “média de batidas”, ou seja, um bom líder deve praticar as qualidades de boa liderança a maioria do tempo, e, quando o faz, as suas atitudes e ações indesejáveis não devem causar dano físico, mental ou espiritual a nada, porque se o fizerem, o líder pode perder a sua posição, mais cedo ou mais tarde.

A humildade [no líder] não é apoucamento..., mas estímulo e acicate de superação. Só se nos julgar menos pretenderemos ser mais. Que a humildade seja a verdade obriga a uma conduta que a muitos parece imprópria; saber retificar e retificar sobretudo se o equívoco diz respeito a si próprio.

**Carlos Llano C.**, em *Humildad y Liderazgo* (Edições Ruz)

## O LÍDER NASCE OU FAZ-SE?

Existem muitas teorias. Acho que a resposta é: pode-se nascer com dons de liderança ou podem-se adquirir. No primeiro caso, temos de descobri-los e aplicá-los. No segundo, temos de reconhecer que são necessários, em seguida, desenvolvê-los e, finalmente, implementá-los.

Os líderes são tão necessários nas PME como nas empresas grandes. Talvez mais, já que apenas os verdadeiros líderes são capazes de transformar uma pequena empresa (incluindo micro-empresas) numa maior. Os gestores de empresas maiores devem, sem dúvida, ser bons líderes, se não, não durarão muito tempo no cargo, mas recebem muito apoio dos gestores sob o seu comando, de maneira que não têm de “dividir-se” em muitos pedaços para dirigir a empresa, como têm de fazer os gestores de PME. Além disso, muitos gestores de grandes empresas nem sofreram as agruras dos gestores de PME, já que é provável que uma elevada proporção dos mesmos começou como empregado dessas empresas ou de outras. Ou seja, não enfrentaram os desafios e dilemas de empresários que pratica-

mente começaram do zero. Digamos que não quero que o leitor me diga como Henry Ford disse a um visitante de uma das suas fábricas quando este, maravilhado, disse: “Sr. Ford, é incrível o que fizeram a partir do nada”. “Como a partir do nada?” – respondeu Ford. – “Comecei com o que sou”. O que foi Henry Ford? Um empresário que reconhecia claramente as suas capacidades mentais e físicas.

Nas PME, os gestores devem testar as suas capacidades de liderança a todo momento pela quantidade de situações difíceis que enfrentam. Talvez seja nas PME onde melhor se opera a liderança situacional, isto é, de acordo com a situação, será a maneira de implementar a liderança.

Mas este livro não pretende falar de estilos de liderança, mas das características que fazem de um gestor um bom líder, que pode levar a empresa e o seu pessoal em direção aos objetivos que fixaram, sejam modestos ou de grande envergadura. A este respeito, não creio que a qualidade da gestão dependa do tamanho dos alvos.

Pode-se ser um bom líder mantendo pequena a empresa. Como Bo Burlingham, no seu livro *Small Giants*: “É um axioma de negócios amplamente aceite que as grandes empresas façam crescer as suas receitas e lucros ano após ano. No entanto, em silêncio, sob o radar, alguns empregadores têm rejeitado a pressão do crescimento ilimitado, para se concentrar em objetivos de negócio mais satisfatórios. Objetivos como ser grandes no que fazem... como criar um excelente lugar para trabalhar... como providenciar um grande serviço aos seus clientes... como dar uma grande contribuição às suas comunidades... e encontrar grandes formas de gerir a sua vida”.

---

**Para ser um líder de outros,  
primeiro deve ser um líder de si mesmo.**

---

“Encontrar grandes formas de executar a sua vida”. Esta frase contém uma reflexão profunda que pode traduzir-se como: “Para ser um líder de outros, primeiro deve ser um líder de si mesmo”. “Então, o diretor não deve acreditar que a única forma de ser líder é dirigindo uma grande empresa. Aqueles que pensam assim correm o risco de se tornar líderes terríveis que no processo de fazer crescer a sua empresa de forma desmedida acabem por destruí-la.

Esta reflexão leva-me a propor uma tese:

Que o gestor que nasce com as qualidades de liderança tem mais facilidade em fazer crescer a sua empresa até ao tamanho que queira, e que, em contrapartida, o gestor que adquire essas capacidades de liderança encontra muitas dificuldades para fazer crescer muito a sua empresa, simplesmente porque não é natural. Mas, quando o faz, o seu mérito é maior.

No entanto, se o crescimento ocorre naturalmente, quer dizer não forçado, o gestor que não é líder nato pode prosperar sem dificuldade, e ao ser antes de mais líder de si mesmo, saberá o momento de ceder as rédeas a outro que naturalmente possua as características da uma boa liderança.

Ser um bom líder é como ser um bom gestor, então, como o empresário quer ser bom gestor, é necessário desenvolver ou adquirir as competências, características ou qualidades de uma liderança eficaz. É para sua conveniência.



### **Acreditamos que o líder**

1. Vê o que necessita ser feito hoje, sem perder de vista o amanhã.
2. Comunica clara e poderosamente as ações e responsabilidades da missão.
3. Inspira os outros para que contribuam com o melhor de si mesmos, demonstrando confiança, integridade, maturidade e consideração.
4. Motiva os outros para que queiram participar.
5. Flexibiliza e compele o pessoal para que cada um desenvolva o seu potencial.
6. Demonstra a confiança no alcance vitorioso da visão.

**Lee e Norma Barr**, em *Leadership Development* (Eskin Press)

Um líder sem pessoas para dirigir não pode ser chamado de líder (até um líder espiritual dirige ou guia pessoas, mesmo sem autoridade formal sobre elas), assim como um homem não pode ser chamado de pai se não tem ou teve filhos, mesmo que adotados. O líder precisa de estar no comando de pessoas. Ao gerir pessoas é que o líder se confirma como tal. Vemos isso no futebol: os treinadores mais bem-sucedidos são os que levam as suas equipas (leia-se jogadores) a ganhar campeonatos com mais frequência. Os jogadores são as pessoas que precisam de direção para objetivos elevados: ganhar campeonatos. Um trei-

nador desportivo eficaz é definitivamente líder de pleno direito sujeito a altas pressões que a outros derrotariam rapidamente. Um treinador não tem apenas de ganhar a curto prazo (que dura um torneio), deve também enfrentar os egos enormes de muitos dos seus jogadores, expectativas de fãs da equipa e a pressão constante do ou dos proprietários da mesma.

Voltando ao tema das pessoas, dos seguidores do líder na empresa, deve reconhecer-se que, sem chegar aos extremos que se apresentam nos desportos, existem grandes dificuldades em assegurar que todos remem no mesmo sentido e com a mesma intensidade para conseguir que o barco vá na direção certa. A isto chama-se alinhamento. Por isso, também se compara o gestor de empresas ao maestro. Numa orquestra, se os músicos não estão “alinhados” com a partitura e não seguem o compasso do maestro, o resultado pode ser desastroso.

Das equipas desportivas e das orquestras pode-se aprender muito sobre a arte de gerir pessoas para o aplicar à empresa. Em ambos os casos há pessoas que realizam diferentes tarefas, há sistemas e procedimentos a seguir, há formação contínua, há regras de excelência, há motivação, há metas claras e específicas e, é claro, há um gestor. Há também conflitos humanos; egos colidindo uns com os outros; problemas emocionais, problemas físicos, falhas éticas, etc. Nas empresas, ocorre o mesmo num ou outro grau.

As pessoas numa empresa são tão valiosas quanto os membros de uma equipa desportiva ou de uma orquestra. A diferença está nos tipos de inteligência dominantes nos três tipos de

organização. Na equipa desportiva a inteligência dominante é a cinestésica corporal. Na orquestra, a inteligência é obviamente musical. Na empresa operam quase todas: o operador de máquina precisa de inteligência cinestésica corporal; a secretária requer inteligência linguística para comunicar adequadamente com o seu chefe e todos aqueles que lidam com o seu chefe, inteligência cinestésica corporal (para lidar com o computador e outros aparelhos), inteligência interpessoal (para conviver bem com todos), pelo menos.

O contabilista precisa de inteligência lógico-matemática principalmente; o vendedor requer inteligência linguística e interpessoal e o gestor deve ter inteligência interpessoal, linguística, lógico-matemática, intrapessoal, visual-espacial e moral.

---

**O gestor de empresa deve ser um malabarista  
de inteligências.**

---

Conforme observado, o gestor de empresa deve ser um malabarista de inteligências para fazê-las funcionar harmoniosamente, de modo a que todas se dirijam em direção aos objetivos da empresa, tanto os de curto e médio prazo como os de longo prazo.

Com base no exposto, o que realmente impulsiona o gestor é a inteligência, por isso agora tanto se fala de CAPITAL INTELETUAL, que é considerado o principal ativo de qualquer empresa.

O *hardware* e o *software* são importantes, mas não excedem o *brainware*. Talvez de futuro as máquinas possam chegar a substituir o ser humano nesta área, mas, de momento, nada supera a inteligência humana.

Mas há outro elemento que dificilmente poderia ser adquirido por uma máquina: o *heartware* - o “coração” das pessoas, o centro de motivação e de paixão. Uma máquina poderá chegar a realizar os processos cerebrais para executar uma tarefa, mas não poderá fazê-lo nem com motivação nem com paixão.

Então, o gestor deve procurar, ao liderar a sua gente, o seguinte:

- Usar ao máximo a sua inteligência.
- Estar altamente motivado.
- Atuar com paixão.

O conjunto destes três fatores só pode produzir excelência empresarial. Mas o gestor não pode descansar nos seus louros, porque, como em todo o sistema, qualquer interferência pode desestabilizar a organização. Portanto, como diz o meu filho Luis, gestor de liderança do banco Compartamos, *a liderança é um desporto de contacto*.

### **Os líderes que incentivam**

1. Veem as situações como desafios e oportunidades e não como problemas.
2. Identificam o potencial positivo em cada pessoa e situação.
3. Respeitam e valorizam as diferenças individuais.
4. Comunicam o reconhecimento do progresso e as contribuições individuais.
5. Comunicam aberta e honestamente.
6. Veem-se a si mesmos como iguais aos demais em valor e dignidade e, por conseguinte, tratam os chefes, os colegas e os subordinados como participantes iguais no processo.
7. Realizam revisões do desempenho positivo.
8. Comunicam numa linguagem de igualdade através da cooperação, acordo e relações ganhar-ganhar.
9. Facilitam a comunicação aberta das metas a curto e longo prazo e a declaração da missão da organização.
10. Estão comprometidos com dar e receber – retroalimentação.

**Don Dinkmeyer e Daniel Eckstein**, em *Leadership by Encouragement* (St. Lucie Press)

# Alta gestão nas PME

Os gestores das PME devem, hoje em dia, mais do que nunca, pensar em grande para que as suas empresas sejam grandes no futuro, e para tal devem aplicar os conceitos que contribuíram para a ascensão das empresas que hoje dominam o mercado global.

Luis Castañeda, autor de *bestsellers* como **Sonho de um gestor com Deus, Como destruir uma empresa em 12 meses...ou antes** e **As 25 tarefas indiscutíveis do diretor de PME**, e que dirigiu grandes e médias empresas, apresenta neste livro, de modo sucinto, os fatores que são vitais para o desenvolvimento das PME e que vão para além dos aspetos operacionais das organizações. Estes fatores são: liderança e fator humano; estratégia; gestão do crescimento; inovação; gestão da mudança; ética, responsabilidade social e governo corporativo; a vida do diretor das PME.

Se é diretor de uma empresa pequena ou média ou se é um executivo que aspira a dirigir uma PME, deve ler, assimilar e aplicar os conceitos contidos neste livro.



[www.vidaeconomica.pt](http://www.vidaeconomica.pt)  
[livraria.vidaeconomica.pt](http://livraria.vidaeconomica.pt)

ISBN: 978-972-788-621-0

