

O PREÇO DA EXCELÊNCIA NO SÉCULO XXI

Dr. Alfredo Toledo e Souza (No Youtube coloque “Alfredo Toledo e Souza” no buscador para desfrutar de meus videos de Excelência)

Começaremos por tomar consciência de que hoje o mundo empresarial inteiro está dividido em 2 grupos: 20% de vanguardistas vencedores e 80% de dinossauros perdedores. E a mensagem para os dinossauros precisa ser direta: ***vocês não estão no fundo do poço, o fundo é bem mais embaixo do ponto em que já desceram, e o pior ainda está por vir.***

A dificuldade central de cada dinossauro é entender que as crenças e procedimentos que levaram pessoas e corporações à vitória há muitas décadas atrás, **hoje são o caminho mais infalível para uma completa derrota.** Houve um tempo em que você fixava uma meta, e então desenvolvia um plano de ação para caminhar na direção desta meta passo a passo, até que chegava nela.

Isto funcionou bem até o final do Século XX, e hoje não é mais o modo de se atingir desfecho almejado algum. A primeira razão para isso é que qualquer meta corporativa fixada não é mais somente de minha empresa e muito menos apenas minha.

Darei um exemplo que conheço melhor, o da Indústria Farmacêutica. Se você tivesse a oportunidade de assistir 10 diretores de marketing de 10 grandes companhias farmacêuticas dando suas preleções de final de ano para seus comandados, ouviria todos dizerem as mesmas palavras: ***“nossa meta é aumentar a participação de mercado de nosso produto “X” (um anti-inflamatório sem nenhum diferencial importante) em 15,43% até o terceiro trimestre do próximo ano”.***

E fica aqui a pergunta de um milhão de dólares: se 10 empresas que possuem anti-inflamatórios extremamente semelhantes em custo, risco e efetividade querem todas aumentarem suas participações de mercado em 15,43%, de qual mercado estariam falando?

Curiosamente, as metas “audaciosas” do pessoal do topo nunca são um número puro, sempre tem que ter um “vírgula dois dígitos”, para dar a impressão de que foram feitos cálculos matemáticos tremendos antes do crescimento desejado ser proposto.

Porém a matemática que não é levada em conta é a análise fria de como todos os produtos concorrentes já vem se desempenhando no mercado, o que permitiria uma proposta realista de tentar arrancar 3% da participação de mercado de um outro produto mais antigo e em leve decadência, por exemplo.

Qualquer que seja hoje a meta comercial ou financeira que você ou sua empresa tiverem, ela será praticamente idêntica às metas de um exército de concorrentes. Bem-vindo ao Século XXI. Hoje de nada adianta fazer um trabalho bem feito e entregá-lo no prazo a um preço justo, ou ter um atendimento diferenciado e pró-ativo para com os fornecedores, colegas e clientes. Esta Era de Qualidade Total também já virou história.

HOJE TEMOS QUE NOS TORNAR A MELHOR EMPRESA DO MERCADO, COM OS MELHORES PROFISSIONAIS VIABILIZANDO OS MELHORES PRODUTOS E SERVIÇOS ACESSÍVEIS COM OS MELHORES PREÇOS, EM RELAÇÃO À ANÁLISE FRIA E DESAPAIXONADA DOS NÚMEROS.

No Século XXI ou somos os melhores em nosso segmento de mercado, ou os melhores logo nos levarão à falência, ou nos comprarão e depois fecharão nossas portas em definitivo. Assim de simples.

Eis a única meta em 2014 que não se transformará em pesadelo: nos tornarmos os melhores em tudo e por tudo, e depois o desempenho no mercado cuidará perfeitamente de si mesmo.

Cada membro do time precisa ter isso em mente, e ser líder de um time, hoje, necessariamente implica em que **nenhum comandado será mantido em sua posição porque é um “boa praça” ou uma “garota legal”, mas porque está evoluindo em desempenho de modo contínuo.** Não há mais espaço para protegidos que não geram os resultados máximos esperados, nem para protetores que toleram medíocres em suas equipes, e que por eles acabarão também degolados.

Para cada membro deficitário será imprescindível enquadrá-lo como tal, fixar um prazo curto para que aceite e se adapte às novas exigências e ter um plano de treinamento adequado que será implementado de imediato, para que ele cresça em efetividade o que precisa crescer. Terminado este prazo, uma análise de desempenho irá definir se ele permanecerá no time ou se será desligado da empresa, mesmo que seja pai ou mãe de 10 filhos.

Outra Era que terminou para sempre foi a Era da Empresa-Família, do funcionário trabalhando 35 anos nela até se aposentar com ou sem provas de competência real nestes anos todos e do chefe paternalista e disposto a assumir para si as deficiências de sua equipe para proteger o emprego de seus comandados. O mercado não permite mais “famílias” de qualquer espécie, definitivamente. Agora é cada um por si.

Na Indústria Farmacêutica qualquer representante que encontrar uma zona de conforto onde pensa poder dar menos do que o máximo de si todos os dias logo saberá que o olho da rua é um lugar solitário, e descobrirá que ninguém estará disposto a protegê-lo do que irá sofrer na carne até conseguir

uma recolocação ou triunfar como autônomo. Ser demitido de um posto de representante ou de gerente distrital significa hoje comer o pão que o diabo amassou por no mínimo 2 anos.

Se você, por outro lado, pretende se arriscar como autônomo, jamais comece por elaborar um plano de marketing, e sim um plano de viabilidade de seu futuro negócio, o que envolverá uma detalhada pesquisa de mercado.

Hoje um imenso número de negócios com investimentos iniciais inferiores a 200 mil dólares são natimortos, pois entrarão num segmento de mercado totalmente centralizado e dominado por empresas grandes com capital de giro quase ilimitado, ou tentarão crescer num mercado já superado e em franca decadência, embora apenas quem já atua no ramo há muito tempo tenha consciência dos sintomas precoces desta decadência.

Aqui em Itanhaém eu assisto este filme o tempo todo: um infeliz abre uma avícola a duas quadras de um supermercado. Não deveria ser óbvio que com seu mínimo potencial de negociação de uma nova e pequena empresa na melhor das hipóteses ele conseguirá comprar o frango pelo preço que o supermercado já o vende?

Outro exemplo que vi aqui recentemente: um sujeito abriu uma sapataria na mesma quadra onde já existiam três boas sapatarias, e ficava na porta fumando com cara de poucos amigos o dia inteiro. Após três meses entregue às moscas, ele deve ter feito algum empréstimo e abriu uma sapataria ainda maior, duas quadras mais adiante, na mesma avenida. E sim, ele continuou fumando com cara de bicho-papão na porta. E obviamente faliu em poucas semanas.

Vontade de trabalhar muito duro, de vencer custe o que custar, de se banhar em sangue, suor e lágrimas, de fazer qualquer sacrifício para “chegar lá”, a famosa “garra” de outros tempos, hoje já não representa diferencial competitivo de espécie alguma. O mercado lá fora está pouco se lixando para a sua “garra”.

Como saber se sua nova proposta de negócio é viável? Desenvolvendo um plano estratégico.

Exatamente da mesma forma como se ganha uma guerra, porque lá fora é uma guerra de fato. Vamos supor que você seja um “dekassegui”, um brasileiro descendente de japoneses que foi trabalhar como escravo no Japão (todos vão), onde permaneceu oito anos trabalhando 14 horas por dia, sete dias por semana, morando numa pocilga minúscula e pagando uma fortuna para se alimentar muito mal (moradia, comida e táxi são luxos caríssimos no Japão), com lazer zero.

Como hoje o Japão também está em crise, os dekasseguis estão sendo mandados de volta para o Brasil. Se você é um deles e volta com 100 mil dólares nas mãos, o que eu lhe recomendaria fazer?

Com esta quantia, só lhe restará prestação de serviços de pequeno porte, como uma mecânica de motos no bairro certo ou um serviço de entregas na zona certa, e mesmo para isso você terá que conduzir uma primorosa análise de mercado antes de desembolsar um centavo de dólar.

Se você pretende investir “na fé” seus cem mil dólares num mercado onde será um peixe pequeno entre tubarões, ou em algum sonho maluco de enriquecimento rápido que não sumia de sua cabeça em suas intemináveis horas em pé numa pequena linha de produção lá no Japão, eu lhe aconselho a viajar de carro pelo Brasil inteiro conhecendo o maior número de prostitutas jovens, bonitas e simpáticas que conseguir encontrar, porque assim **pelo menos você se divertirá um bocado e saberá para onde seu dinheiro foi parar: em garotas, bebidas, restaurantes, boates e motéis, e não em indenizações trabalhistas, processos judiciais por dívidas, antihipertensivos, sedativos e antidepressivos.**

Pois bem, o que significa hoje ser um comandado, um comandante, um empresário, um prestador de serviço ou profissional liberal de mais do que Qualidade Total? De Excelência comprovada pelos resultados excepcionais consistentemente atingidos na menor fração de tempo possível?

Significa ter cinco características comportamentais:

- 1) **SENTIDO DE URGÊNCIA** - Velocidade em tomar decisões e implementá-las, abertura de cabeça e de coração para experimentar formas diferentes de fazer o que faz, fixação de metas com prazos definidos que não podem ser renegociados, urgência em aprender novas tecnologias e implementá-las.
- 2) **SER UM MULTIESPECIALISTA** - Nos anos 70 os generalistas perderam sua razão de ser, sendo substituídos pelos especialistas. No Século XXI é a vez do especialista já não ter potencial nenhum de Excelência, e perder valor de mercado a cada dia. Hoje um cirurgião cardíaco precisa ser totalmente especializado na realização de uma a três cirurgias, que ele realiza com absoluta destreza e segurança. O mesmo vale para todas as demais profissões de nível superior ou técnico especializado. Saber cada vez mais sobre cada vez menos.
- 3) **SER POLIVALENTE** - Se por um lado o hiperespecialista se dedica somente a uma a três atividades de extrema complexidade que ele domina com maestria, isto não significa de modo algum que ele só precise fazer isso. O mesmo cirurgião cardíaco que eu citei precisa fazer

cursos de reciclagem em inglês, portanto precisa ser fluente neste idioma.

Se surgirem novas tecnologias para o tipo de cirurgia que ele faz que envolvam inteligência artificial (dentro de 15 anos nenhum cirurgião entrará no centro cirúrgico, ele ficará numa cabine de onde operará um robô que é quem de fato fará a cirurgia), ele também precisará aprender e dominar totalmente o gerenciamento de máquinas inteligentes.

Finalmente, se ele não se tornar um profundo conhecedor de investimentos, logo terá se matado em cirurgias por décadas e ainda assim não estará em condições financeiras para poder trabalhar menos.

- 4) **TORNAR-SE UM COMPUTADOR HUMANO** – Quando eu era criança, meu sonho de consumo era possuir três itens: um radinho de pilha, um gravador e uma vitrola. Quando eu tinha 18 anos, lançaram o “três em um”, que tinha tudo isso. Quando eu tinha 30, vieram os “micro systems”, que substituíram o rádio por outro mais potente, o gravador sumiu porque os cassetes sumiram, e o toca-discos foi substituído pelo CD player, porque os discos de vinil também sumiram.

E quando completei 40 anos, dentro de um único computador já tinham colocado máquina de escrever, calculadora, rádio FM, gravador de som, televisão, cinema, CD player, DVD player, máquina fotográfica, fax, telefone, arquivo, biblioteca, coleção de CDs e de DVDs, planilhas, apresentações e editores de imagens.

Hoje você não pode ser dar ao luxo de ser um radinho de pilha (um operário braçal), um três em um (um operário especializado) ou um micro system (um generalista), ou estará liquidado.

- 5) **EDUCAÇÃO CONTINUADA 365 DIAS POR ANO** – Em 2014, ou você está disposto a ser um eterno estudante que jamais se formará definitivamente em nada, ou logo será um dinossauro. Eu trabalho de terça a quinta-feira em minha clinica atualmente, e dedico segundas e sextas para me atualizar em cursos online pela Internet, lendo livros (leio em média 7 a 12 livros por mês, sempre em temas relacionados com minha Excelência pessoal e profissional, não leio um romance há muitos anos).

Se eu trabalhasse de segunda a sábado por certo ganharia bem mais em curto prazo, mas em longo prazo estaria comendo lixo e bebendo água da poça em algum parque público. Sem atualizar-se incessantemente, um médico é tão útil quanto um toca-discos ou uma

TV preto e branco, portanto, eu preciso me diferenciar e me atualizar 365 dias por ano, assim como todo profissional que aspira à Excelência.

Estes cinco itens definem o preço que você terá que pagar pela Excelência e a decisão de pagar por ela todos os dias para se tornar um profissional distante mil anos-luz do comum dos mortais, os 95% da raça humana que formam um imenso exército de bilhões de medíocres que jamais pensarão com as próprias cabeças, sentirão com seus próprios corações, criarão o que quer que seja de inédito e útil, não mudarão o mundo em absolutamente nada, nem acrescentarão nenhum valor para as futuras gerações, e que finalmente morrerão e serão enterrados com seus nomes.

Portanto, considerando-se as duas outras opções à Excelência disponíveis em 2014, ser um completo medíocre que muito antes do que espera estará na rua da amargura ou permanecer um dinossauro vivendo das lembranças dos “bons tempos”, tenho a mais absoluta certeza de que sempre estarei disposto a pagar o preço da Excelência.

E é exatamente isto que estou fazendo neste instante ao lhe escrever este texto voltado a lhe viabilizar a obtenção de um absoluto e eterno Estado de Excelência Existencial Máxima, tratando de armá-lo com a energia e a qualidade de conteúdo suficientes para motivá-lo a assumir um compromisso definitivo com sua Excelência pessoal e profissional.

E decidir-se a começar a pagar o preço de sua Excelência aqui e agora, lá e então, e até seu último suspiro. Este preço é pago todos os dias, para que você e seus entes queridos possam desfrutar de uma vida fantástica todos os dias também.