

## **A magia dos grandes estrategistas. Tomando decisões certas nos negócios da Educação**

**Carlos Alberto Júlio** — Professor da USP, ESPM e FGV/SP, administrador de empresas, com especialização em Harvard

Somos compelidos a tomar decisões desde a mais tenra idade. E essas decisões irão determinar não só o nosso presente, mas, principalmente, o nosso futuro. A pergunta mais frequente que se formula às crianças é o que elas gostariam de ser quando crescerem. As respostas mais usuais são: professor, bombeiro e, surpreendentemente, lixeiro. Não parece cruel exigir de crianças e jovens que decidam muito cedo o seu futuro? Isso, de certa forma, é nossa culpa, os pais, que cobramos uma decisão muito prematura de adolescentes, ainda mais quando a sociedade começa a conviver com o paradigma da longevidade. Hoje, estamos esticando a vida profissional e continuamos a falar para os jovens de 17 anos que precisam decidir cedo. Mas o fato é que eles têm de decidir cedo.

Quando falamos de profissões e carreiras pensamos em decisões que têm de ser tomadas hoje, não amanhã. Acredito que Aristóteles ao usar a expressão “mente sã em corpo sã” se referia à necessidade de decidirmos qual o corpo que desejaríamos ter amanhã. Quanto antes decidirmos qual corpo desejamos para o amanhã, melhores as chances de termos uma vida mais saudável (física, espiritual, mental). Assim também ocorre no mundo dos negócios. Com minha experiência de 29 anos como professor, atualmente lecionando na FGV, na USP e na ESPM, percebo, em palestras para empresários da área educacional, uma dicotomia entre negócio e educação. Enquanto não soubermos lidar com essa questão, decidindo, corretamente, o que fazer com os recursos e quais esses recursos, será que teremos um negócio saudável que possibilite a construção de uma escola saudável que possa oferecer mais para a formação dos jovens?

Na empresa, o caminho que nos leva a um amanhã desejável, aquilo que auxilia a construção da nossa instituição, é o que chamamos de estratégia. Estratégia é a capacidade que alguém demonstra na tomada de decisões — estratégia é foco, a capacidade de dizer não. Em seu discurso de posse na presidência dos EUA, em 1961, John Kennedy proferiu o seguinte pensamento: “Eu não sei qual é o segredo do sucesso, mas aprendi que o atalho para o fracasso é querer agradar a todos”. E nós, educadores, queremos agradar a todos. Isso não funciona. Estamos vivendo o novo tempo agora: o mercado muda, o consumidor muda, o aluno em sala de aula muda. O novo tempo exige novos caminhos, uma nova estratégia. Então, pergunto: vocês já elaboraram uma estratégia para seus negócios em 2010?

Segundo pesquisas de comportamento empresarial ao redor do mundo, nós, latinos, tomamos decisões baseados em princípios muito mais de emoção do que de razão. Dessa forma, não estamos preparados para dizer “não”. A técnica da estratégia está calcada no tripé foco, disciplina e organização. Não existe relação direta entre decisão (objetivo) e resultado, mas é preciso que saibamos o porquê de nossas decisões para que

tiremos lições de nossos erros. É imprescindível aprimorar a partir do fazer, utilizando o tempo necessário para aprender com os erros. Assuma seus erros, pois não há virtude maior no mundo dos negócios do que a franqueza. A franqueza de entender os erros, de consertá-los e admitir os fracassos é o que confere a legitimidade de elogiar. O grande problema que nós, latinos, enfrentamos são os extremos: ou somos exagerados na crítica ou brandos demais para chamar a atenção. Os dois caminhos estão errados.

As qualidades dos grandes estrategistas, dos grandes gestores podem ser resumidas em três atitudes: capacidade de tomar decisões, de fazer e contar com o acaso. Uma boa decisão é aquela que dá certo. Mas nem sempre se acerta na primeira tentativa, portanto é necessário que se mantenha o foco nos resultados através dos processos. Qualidade e quantidade são indissociáveis, assim como o planejamento da estratégia deve almejar ações diferentes das habituais para se conseguirem resultados melhores e diversos dos usuais. Não se pode, igualmente, perder muito tempo decidindo o que já está decidido.

O ato de pensar grande é fundamental. Mesmo que se administre uma empresa pequena, ao se pensar grande com estratégias corretas é possível crescer rápido. De que maneira se pode alcançar isso? Replicando o que dá certo e mudando o que deu errado. A capacidade de olhar diferentemente o nosso negócio constitui fator determinante da renovação da iniciativa empreendedora. Tenhamos sempre em mente que a vida só nos dá aquilo que desejamos e lutamos para obter. Portanto, ser diferente representa um momento decisivo na atitude empreendedora que visa resultados consistentes e bem-sucedidos. Para isso, torna-se essencial estabelecer uma estratégia de administração e de gestão focada e eficiente.

Qual é a filosofia empresarial de seu negócio? Para saber se sua estratégia está adequada aos resultados esperados, faz-se necessário haver uma articulação entre os aspectos funcional e operacional. Segundo estudos com executivos (estrategistas) de grandes corporações, constatou-se que são dedicados, em média, apenas 5% do tempo para a tomada de decisões, isto é, a definição da estratégia. O lado funcional só é bom quando vislumbra a missão, a visão dos objetivos do empreendimento. Ter boa operação significa contar com um conjunto de departamentos que elabora os planos operacionais, isto é, a meta do negócio: numa escola, mantém informações sobre o número de alunos, o nível de inadimplência, os cursos oferecidos, os preços, a distribuição dos serviços, etc.

Tudo o que precisamos saber sobre o nosso empreendimento o cliente nos diz. O grande problema é se nós sabemos perguntar ao cliente. Com que frequência você ouve seu cliente? O que você faz com as informações obtidas nas pesquisas com o cliente? Quem é esse cliente e o que espera de seu serviço? O segredo do estabelecimento de uma nova e boa estratégia reside num satisfatório diagnóstico de nossa situação presente. De fato, o *diagnóstico*, a *visão*, a *execução* e o *controle* representam, quando bem articulados, um processo integrado que determina o sucesso de uma estratégia. Assim, devem estar a serviço do gestor na análise dos concorrentes, dos custos de seu serviço, etc. Os quatro processos estratégicos são: pesquisar, segmentar, posicionar e priorizar. Quanto aos processos operacionais, é necessário estabelecer: produtos, preço, promoção, praça.

O empreendedorismo no Brasil, e mais especificamente o setor das escolas particulares, necessita da incorporação dos princípios da cultura da mudança. A

conscientização de que é fundamental a cultura do novo poderá promover o surgimento de muitas oportunidades. Quem souber compreender melhor as feições do novo cenário e se antecipar, saberá colher os dividendos dessa iniciativa. Em toda mudança há os que choram e os que vendem lenços. Portanto, para que se obtenha um resultado novo são necessários uma ideia nova, uma estratégia nova, um processo novo. Trata-se de conhecer as facetas do seu mercado: a demanda, a oferta, o seu *market share*, etc. A estratégia torna seu empreendimento único e o diferencia da concorrência. Você deveria se perguntar, agora, qual o real projeto de sua escola.