



SÉRIE 20 LIVROS · LIVRO 14 DE 20 · ESTRATÉGIA

Michael Porter me ensinou que ser o melhor não é estratégia

Três livros, vinte e seis anos de releitura e a única pergunta que eu levo para toda reunião de diretoria: o que a gente decidiu não fazer?

MENSAGEM CENTRAL

Porter separa duas coisas que quase todo gestor mistura: eficácia operacional, que é fazer a mesma coisa melhor, e estratégia, que é fazer coisas diferentes ou as mesmas coisas de um jeito diferente. A primeira é imitável e se esgota. A segunda exige trade-offs, e são os trade-offs que tornam a posição difícil de copiar.

01 O LIVRO, E OS OUTROS DOIS QUE VIERAM ANTES

Competição, publicado originalmente em 1998 como On Competition, não é um livro comum. É uma coletânea. Reúne e desenvolve textos que Michael Porter havia publicado ao longo de duas décadas, boa parte deles na Harvard Business Review, e coloca lado a lado três camadas que costumam viver separadas nas conversas de gestão: a empresa, o setor e o território.

Ler Competição sem os dois livros anteriores é como entrar numa aula na metade. Por isso este artigo trata dos três. Eles não são volumes de uma trilogia planejada, mas formam, na prática, uma escada de maturidade do pensamento estratégico.

Estratégia Competitiva, de 1980, é o mais emblemático. Foi ele que consolidou as cinco forças competitivas e as estratégias genéricas, e é dele que vem quase todo o vocabulário que um gestor usa hoje sem saber de onde veio. Numa pesquisa conduzida por Arthur Bedeian e Daniel Wren com os Fellows da Academy of Management, publicada em 2001, ele apareceu como o nono livro de gestão mais influente do século XX.

Vantagem Competitiva, de 1985, faz o movimento seguinte. Depois de entender a arena, Porter entra na organização e pergunta onde exatamente o valor é criado. É aqui que nasce a cadeia de valor: a empresa deixa de ser um organograma e vira um conjunto de atividades, cada uma com seu custo e sua contribuição para a diferenciação.

Competição, de 1998, amplia de novo o campo. Traz a síntese do argumento sobre posicionamento no ensaio O que é estratégia?, de 1996, recupera o artigo original das cinco forças, de 1979, e acrescenta a discussão sobre clusters, competitividade e localização. É o livro que conecta o que a empresa faz, o setor em que ela está e o lugar onde ela opera.

EXHIBIT 1 Os três livros, três perguntas, três olhares

OBRA	PERGUNTA PRINCIPAL	OLHAR
Estratégia Competitiva (1980)	Onde e contra quem eu estou competindo?	De fora para dentro: estrutura do setor, cinco forças, estratégias genéricas
Vantagem Competitiva (1985)	Como a minha organização consegue ser diferente?	De dentro: cadeia de valor, atividades primárias e de apoio, elos
Competição (1998)	Como tudo isso se conecta numa visão mais ampla?	Síntese: posicionamento, trade-offs, ajuste, clusters e território

A distinção que sustenta o livro inteiro

Se Competição tivesse que caber numa frase, seria esta: eficácia operacional não é estratégia. Eficácia operacional é executar atividades semelhantes às do concorrente de maneira melhor. Estratégia é executar atividades diferentes, ou executar as mesmas atividades de maneira diferente.

A confusão entre as duas coisas é a origem de boa parte do desgaste competitivo que a gente vê no mercado. Porter descreve uma fronteira de produtividade, que é o máximo de valor que se consegue entregar a um determinado custo com as melhores práticas disponíveis. Todo mundo corre em direção a essa fronteira. Todo mundo adota a mesma ferramenta, a mesma automação, o mesmo playbook. Todo mundo melhora. E, no fim, todo mundo fica igual.

Porter chama esse desfecho de convergência competitiva. Os produtos ficam indistinguíveis, a única variável de decisão que sobra para o cliente é o preço, e a margem evapora. Ninguém perdeu por incompetência. Perderam por imitação.

EXHIBIT 2 Eficácia operacional × estratégia

DIMENSÃO	EFICÁCIA OPERACIONAL	ESTRATÉGIA
O que é	Fazer a mesma coisa melhor	Fazer coisas diferentes, ou as mesmas de um jeito diferente
Como se copia	Rápido. Boa prática viaja em congresso, feira e consultoria	Difícil. Exige copiar o sistema inteiro, não uma peça
O que exige	Disciplina de execução	Trade-offs assumidos e escolhas incômodas
Efeito de longo prazo	Convergência: todo mundo parecido, briga por preço	Posição única e valiosa, defensável ao longo do tempo
Pergunta que responde	Estamos rodando bem?	Por que o cliente escolheria a gente, e não o vizinho?

As três fontes de posicionamento

Porter descreve três origens possíveis para uma posição estratégica, e elas não se excluem. A primeira é a variedade: você escolhe um subconjunto dos produtos ou serviços do setor e faz aquilo excepcionalmente bem, para muitos clientes diferentes. A segunda é a necessidade: você escolhe um grupo de clientes e atende quase todas as necessidades dele. A terceira é o acesso: você segmenta pela forma como o cliente pode ser alcançado, por geografia, escala ou canal.

O que as três têm em comum é o recorte. Nenhuma delas começa com a frase atendemos a todos.

Trade-off e ajuste, as duas palavras que mudam a conversa

Trade-off aparece quando duas coisas boas disputam o mesmo recurso e uma escolha exclui a outra. Porter identifica três origens para isso: inconsistência de imagem e reputação, incompatibilidade entre as próprias atividades, e limites de coordenação e de controle interno. A frase mais citada dele nasce daí: a essência da estratégia é escolher o que não fazer.

O trade-off não é um custo lamentável da estratégia. Ele é o mecanismo de defesa. Se você pode ter tudo, o concorrente também pode, e a sua posição não é posição, é catálogo.

Ajuste é o conceito irmão e menos citado, embora seja o mais poderoso. Ajuste é a maneira como as atividades se reforçam. Porter descreve três níveis: a consistência simples entre cada atividade e a estratégia, o reforço mútuo entre atividades e a otimização do esforço, em que uma atividade elimina a necessidade de outra. O ajuste é o que tranca a porta para o imitador, porque copiar uma atividade isolada não produz nada. É preciso copiar o sistema, e sistemas não se copiam pela metade.

INTERLÚDIO: OS DOIS LIVROS ANTERIORES, APLICADOS A UMA ESCOLA

Esta seção existe porque eu não consigo falar de Competição sem os outros dois. Foram eles que eu estudei primeiro, e são eles que eu continuo usando como ferramenta de trabalho.

As cinco forças, lidas no mercado de educação básica

O modelo de 1980 não serve para dizer se um setor é bom ou ruim. Serve para explicar por que a rentabilidade dele é o que é, e onde a sua posição está exposta. Aplicado a uma escola privada de alto desempenho, ele fica desconfortavelmente concreto.

EXHIBIT 3 As cinco forças aplicadas a uma escola privada de educação básica

FORÇA	COMO ELA APARECE NA PRÁTICA	O QUE ELA PRESSIONA
Rivalidade entre concorrentes	Escolas da mesma cidade disputando o mesmo perfil de família, com campanhas simultâneas e material didático parecido	Preço, bolsa e custo de captação
Ameaça de novos entrantes	Redes e franquias com marca nacional entrando na praça, e escolas existentes abrindo novos segmentos	Participação e diferenciação percebida
Poder do fornecedor	Sistemas de ensino, plataformas de dados e o próprio mercado de professores qualificados	Custo fixo e capacidade de entrega da aula
Poder do cliente	Família informada, comparando ranking, mensalidade e experiência antes de matricular ou rematricular	Reajuste, escopo de serviço e nível de atendimento
Ameaça de substitutos	Ensino domiciliar, cursos livres, plataformas de estudo por assinatura e preparatórios paralelos	Percepção de valor do pacote completo

A leitura útil não é sair correndo para responder às cinco. É perceber que uma escola que não escolheu posição sofre pressão simultânea de todas elas, enquanto uma escola com posição clara sofre pressão forte de duas ou três e quase nenhuma das outras. Foco não elimina força competitiva. Ele concentra a defesa.

A cadeia de valor de uma escola

O livro de 1985 obriga a olhar a organização como um encadeamento de atividades, e não como um organograma. Numa escola de educação básica, a atividade primária é a aula. Tudo o que acontece antes dela, do currículo à formação do professor, e tudo o que acontece depois, da correção ao plantão de dúvidas e à mentoria, existe para que a aula funcione.

O erro mais caro que eu já vi em gestão escolar é tratar formação docente como atividade de apoio, no mesmo balde da manutenção predial. Na cadeia de valor de uma escola, formar professor é atividade primária disfarçada, porque é dela que sai a diferença que a família percebe.

O segundo conceito que vem de 1985 e é pouco usado são os elos: a maneira como uma atividade altera o custo ou a eficácia de outra. Um bom exemplo é a avaliação. Prova bem construída não é só instrumento de nota, é insumo de planejamento da aula seguinte. Quando o elo entre avaliação e planejamento existe, a mesma hora de trabalho rende duas vezes.

Clusters, ou por que o lugar ainda importa

A parte de Competição que menos aparece nas conversas de gestão é a que trata de clusters, as concentrações geográficas de empresas e instituições ligadas entre si. A tese de Porter é elegante: numa economia global, boa parte da vantagem duradoura vem justamente de coisas locais, que a distância não copia.

Para quem opera educação em São José dos Campos, isso não é teoria. Estar num ecossistema com o ITA, com indústria aeroespacial e com um parque tecnológico muda o repertório da sala de aula, o perfil de aspiração das famílias e o tipo de professor que se consegue atrair. Isso é cluster. E é um ativo que não se compra.

02 A MINHA LEITURA, VINTE E SEIS ANOS DEPOIS

Eu tive contato com Porter pela primeira vez no MBA que cursei em 2000 e 2001. Naquela época eu era um engenheiro aeronáutico formado pelo ITA que já dava aula desde 1994, e que estava começando a entender que gerir uma operação de educação exigia um vocabulário que a engenharia não me dera.

O que me marcou não foi o modelo das cinco forças. Foi uma frase de aula que eu nunca esqueci: se a sua resposta para a pergunta qual é a sua estratégia começa com a palavra ser o melhor, você ainda não tem estratégia. Vinte e seis anos depois, eu reli os três livros mais vezes do que consigo contar, e continuo achando que essa é a frase mais útil que a gestão me deu.

Hoje eu uso Porter em dois lugares muito diferentes. Um deles é a mesa de diretoria do Colégio Planck, onde a pergunta que eu mais repito não é o que vamos fazer no ano que vem, e sim o que a gente vai parar de fazer para caber o que decidimos começar.

O outro lugar é a sala de aula. Eu conduzo pessoalmente a disciplina de Startup e Empreendedorismo do Colégio Planck, com duas turmas de quarenta alunos, de onze a dezesseis anos. Porter está no conteúdo do curso, ao lado de Design Thinking, proposta de valor, jornada de compra, SWOT e os indicadores que normalmente só aparecem na faculdade, como CAC, LTV, churn e NPS.

A regra mais importante da disciplina é uma tradução direta do que você acabou de ler: antes de escolher a solução, cada grupo é obrigado a criar três soluções diferentes para o mesmo problema, e depois precisa justificar o que está abrindo mão ao escolher uma delas. É um exercício de trade-off feito por adolescentes, e é impressionante como eles entendem rápido uma coisa que muita empresa madura ainda não faz.

O resultado aparece no Summit Planck, o nosso evento de apresentação das empresas criadas pelos estudantes. Foram cinco empresas em 2020, sete em 2021, nove em 2022, dez em 2023, quatorze em 2024 e dezessete em 2025.

Se a sua resposta para a pergunta qual é a sua estratégia começa com ser o melhor, você ainda não tem estratégia.

FRASE DO MEU PROFESSOR DE MBA, EM 2000

Um caso vivo, acontecendo agora

Durante décadas, a Southwest Airlines foi o exemplo que Porter usou para mostrar um sistema de atividades bem construído. Sem refeição a bordo, sem assento marcado, sem transferência de bagagem para outras companhias, sem conexão longa, um único modelo de avião e aeroportos secundários. Cada não daquela lista servia à mesma coisa: colocar o avião de volta no ar depressa, com custo baixo e preço baixo.

Em 28 de maio de 2025 a companhia passou a cobrar bagagem despachada, encerrando uma política que durava cinquenta e quatro anos. Em 27 de janeiro de 2026 ela encerrou o assento livre, também depois de cinquenta e quatro anos, e passou a operar com assentos marcados em categorias diferentes.

É importante não transformar isso numa lição moral fácil. A empresa está sob pressão real de resultado e de acionista, e o próprio Porter escreveu que posições precisam ser renovadas, o que não é a mesma coisa que abandonadas. Nenhuma posição é eterna, e recusar-se a mudar também é uma forma de perder.

O que a decisão obriga a perguntar é outra coisa. Se agora existe assento marcado, taxa de bagagem e categoria de tarifa, qual é a nova resposta da Southwest para a pergunta por que eu? A receita adicional aparece no trimestre. A identidade, se ela se dissolver, aparece depois, e devagar. Essa assimetria entre o prazo do ganho e o prazo do custo é exatamente o que torna essas decisões difíceis para qualquer gestor, inclusive para mim.

O que os números públicos do Colégio Planck dizem sobre isso

Um posicionamento só existe de verdade quando aparece em indicadores que o mercado consegue verificar. Em 2025 o Colégio Planck ficou em 101º lugar no Brasil e em 16º no Estado de São Paulo no ENEM, posição apurada nos microdados do ENEM 2025 divulgados pelo INEP/MEC, e acumulou 955 medalhas em olimpíadas científicas. A rematrícula é de 97%, contra o patamar acima de 90% que a Gennera trata como sinal de escola bem gerida, e o NPS institucional é 86, contra o patamar acima de 70 que a Bain & Company classifica como classe mundial.

Nenhum desses números vem de fazer tudo bem. Eles vêm de concentração, e concentração tem preço. É o preço que Porter chama de trade-off, e é justamente ele que torna a posição difícil de copiar.

03 DEZ PONTOS DE CORRELAÇÃO COM O COLÉGIO PLANCK

Esta seção é a razão de a série existir. Não basta resumir um livro: é preciso testá-lo contra a operação real de uma escola de educação básica de alto desempenho.

01 A régua de dados é um trade-off assumido. O Colégio Planck opera com uma separação explícita entre o número oficial e o número que vai a público. Publicar menos do que se sabe custa alcance e compra credibilidade. Porter chamaria isso de escolha de posicionamento, não de comunicação.

02 Alto desempenho é escolha, não adjetivo. ENEM 2025 em 101º lugar no Brasil e 16º em São Paulo, apurado nos microdados do INEP/MEC, e 955 medalhas em olimpíadas científicas em 2025. Esses números não vêm de

fazer tudo bem. Vêm de concentrar o sistema de atividades em preparação acadêmica de alta intensidade, aceitando o custo dessa concentração.

- 03 A cadeia de valor de uma escola começa no professor.** No livro de 1985 Porter mostra que a vantagem nasce nas atividades, não no organograma. Numa escola, a atividade primária é a aula. Formação docente continuada não é atividade de apoio: é onde a vantagem é produzida.
- 04 Rematrícula é métrica de posição, não de satisfação.** Rematrícula de 97%, contra o patamar acima de 90% que a Gennera trata como bem gerido, mede se a família continua escolhendo. Escolha repetida é o teste de campo do posicionamento.
- 05 NPS é o preço da diferenciação.** NPS institucional de 86, contra o patamar acima de 70 que a Bain & Company classifica como classe mundial. Diferenciação real sempre desagrade uma parte do mercado. Nota alta sem nenhum detrator costuma indicar posição genérica, não posição forte.
- 06 A lista dos não precisa estar escrita.** Cynthia Montgomery pede três boas oportunidades recusadas no ano. Porter explica por que a pergunta importa: sem trade-off não há posição defensável. A pauta de decisões de governança do Colégio Planck é, na prática, uma lista de trade-offs esperando por dono.
- 07 Cultura é um sistema de atividades.** Os oito pilares da Cultura Planck só funcionam porque se reforçam: alta densidade de talento sustenta liberdade com responsabilidade, que sustenta contexto maior que controle. Isso é o ajuste de Porter aplicado à cultura, e é por isso que copiar um pilar isolado não funciona.
- 08 A quinta alavanca é uma decisão de estratégia.** Tratar captação como alavanca formal, com dono e fórmula, decide se a escola compete por volume ou por perfil. São posicionamentos diferentes e exigem sistemas de atividades diferentes.
- 09 A disciplina de Startup e Empreendedorismo ensina trade-off cedo.** Duas turmas de 40 alunos, de 11 a 16 anos, são obrigadas a criar três soluções diferentes antes de escolher uma, e a justificar o que estão abrindo mão. Porter entra no conteúdo da disciplina, e o Summit Planck saiu de 5 empresas de estudantes em 2020 para 17 em 2025.
- 10 Estratégia tem prazo de renovação, não prazo de identidade.** Porter é claro: posições precisam ser renovadas, o que não é a mesma coisa que abandonadas. O caso da Southwest Airlines em 2025 e 2026 mostra o custo de desfazer trade-offs sem uma resposta nova para a pergunta por que eu.

PARA FECHAR

A frase que eu tiro dos três livros não é sobre competição. É sobre coragem. Estratégia não é escolher entre uma coisa boa e uma coisa ruim, porque isso qualquer um faz. Estratégia é escolher entre duas coisas boas sabendo que a que você não escolher vai continuar sendo boa, e vai continuar sendo escolhida por outro.

Numa escola, esse desconforto é ainda maior, porque a coisa que você deixa de fazer tem nome, tem rosto e tem família esperando. Por isso a lista dos não precisa estar escrita, precisa ter dono e precisa ser revisada. Enquanto ela vive só na cabeça do diretor, ela não é estratégia. É preferência.

Você não pode ser tudo. Você tem que ser único.

FONTE E MÉTODO

PORTER, Michael E. Competição (On Competition). Harvard Business School Press, 1998; edição ampliada, 2008. Inclui O que é estratégia? (Harvard Business Review, 1996), Como as forças competitivas moldam a estratégia (Harvard Business Review, 1979) e Clusters e a nova economia da competição (Harvard Business Review, 1998).

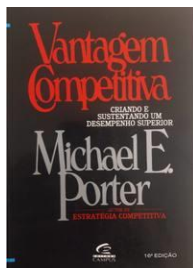
PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. 1980. · PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva. 1985.

BEDEIAN, A.; WREN, D. Most influential management books of the 20th century. Organizational Dynamics, 2001.

Dados do Colégio Planck: indicadores autorizados para uso público. Dados da Southwest Airlines conferidos em fontes primárias e na comunicação oficial da companhia, em agosto de 2026.



Estratégia Competitiva, 1980



Vantagem Competitiva, 1985



Competição, 1998

© 2026 André Guadalupe · Colégio Planck. Conteúdo autoral. O compartilhamento é incentivado, desde que citada a autoria. A reprodução integral e o uso comercial dependem de autorização prévia do autor. As obras de terceiros citadas pertencem aos seus respectivos autores e editoras.



Prof. André Guadalupe

Cofundador e Diretor, Colégio Planck

andre@colegioplanck.com.br

Engenheiro pelo ITA · Speaker Bett Brasil 2026 – Membro Conselho GEduc · 32 anos em educação