

Cynthia Montgomery me ensinou que estratégia de verdade começa pelo propósito

Resumo executivo e dez pontos de correlação com a cultura, a gestão, o posicionamento e o modelo de alto desempenho do Colégio Planck.

MENSAGEM CENTRAL DO LIVRO

Estratégia não é um plano que se faz uma vez e se guarda na gaveta. É uma responsabilidade viva do líder — e nasce de uma pergunta simples e implacável: por que a sua organização existe, e que falta ela faria se desaparecesse?

01 O LIVRO E O PROPÓSITO

“O Estrategista”, de Cynthia Montgomery, professora lendária de estratégia da Harvard Business School, foi publicado em 2012. Ele nasce de uma inquietação: depois de décadas em que a estratégia virou um exercício quase técnico — uma análise a ser resolvida uma vez, transformada em plano e arquivada —, muitos líderes delegaram a especialistas justamente aquilo que era o seu papel mais nobre. Montgomery devolve o líder ao centro da história. Estratégia, para ela, não é só uma fórmula competitiva; é a resposta viva do líder à pergunta sobre por que a organização existe.

O conceito que sustenta o livro é o de propósito. Um propósito convincente responde por que a empresa importa e que diferença ela faz no mundo — a ponto de fazer falta se desaparecesse. Não é um slogan bonito: é a definição do que a organização é e, sobretudo, do que ela não é. Um propósito que serve para todos não serve para ninguém. É ele que dá sentido a todas as outras escolhas.

Foi um dos primeiros livros que li a colocar o PROPÓSITO como ponto de partida da estratégia. Cynthia foi pioneira nessa virada: muito do que depois se popularizou com o Círculo de Ouro e o “Comece pelo Porquê”, de Simon Sinek, ela já sustentava — com o rigor da estratégia — como o coração de qualquer negócio que se pretende único. E faz isso sem descartar o clássico: resgata as cinco forças de Porter e a análise SWOT, e as aplica de forma estratégica, a serviço do julgamento do líder, e não no lugar dele.

Do propósito, Montgomery avança para o que chama de “sistema de criação de valor”: o conjunto coerente de escolhas e atividades que transforma a intenção em vantagem real. Ela ilustra com casos que ficaram célebres — a Gucci, que só renasceu quando recuperou uma identidade clara, e a IKEA, imbatível porque cada decisão serve ao mesmo propósito. O recado é direto: valor não vem de uma única jogada genial, e sim do encaixe entre todas as partes — difícil de imitar justamente porque é um sistema, não um truque.

Abro com ele o décimo primeiro livro da série logo depois do Essencialismo — de propósito. Se um ensina a escolher o essencial, o outro ensina de onde essa escolha nasce: de um porquê claro e de um sistema coerente que o sustenta. É um livro que, na minha opinião, todo gestor escolar deveria ler.

EXHIBIT 1 Os pilares do estrategista

Propósito Purpose	A razão de ser da organização: por que ela importa e que diferença faz no mundo. O ponto de partida de toda estratégia.
Sistema de valor Value system	O encaixe coerente entre propósito e cada atividade. Estratégia não é uma ideia isolada — é um sistema que se reforça.
Trade-offs Trade-offs	Escolher o que não fazer. Toda vantagem real exige dizer não a caminhos legítimos, mas dispersivos.
Liderança contínua Ongoing leadership	Estratégia é responsabilidade viva do líder, revisitada sempre — não um plano feito uma vez e esquecido.

EXHIBIT 2 As três perguntas que revelam o propósito

Por que existimos?	A razão de ser que antecede qualquer meta. Sem ela, todo objetivo é arbitrário e toda vitória, vazia.
Que diferença fazemos?	A contribuição concreta e distintiva — aquilo que a organização entrega e que realmente importa a alguém.
Fariamos falta?	O teste decisivo: se a empresa desaparecesse amanhã, alguém sentiria? O que não faria falta não é essencial.

02 O MEU PROPÓSITO

Sou engenheiro aeronáutico formado pelo ITA em 1997. Mas a minha carreira como professor começou antes, em 1993, ainda na faculdade. Ensinar sempre foi vocação, muito antes de ser profissão — e talvez por isso o tema do propósito tenha me capturado tanto.

Por muitos anos, no Colégio Planck, respondi ao mesmo tempo por operações, marketing, receita e experiência do cliente. Corria muito e decidia rápido — mas nem sempre a partir de uma pergunta de fundo. “O Estrategista” me obrigou a parar e responder, com honestidade, por que a nossa escola existe e o que a torna insubstituível. A partir dali, deixei de decidir por impulso ou por comparação com o vizinho: passei a filtrar cada escolha — do currículo à contratação — pela mesma pergunta. Foi essa clareza, e não mais planilhas, que mudou a qualidade das nossas decisões.

Percebi também que eu havia me tornado o gargalo que critico nos outros. Ao assumir a cadeira da estratégia como um trabalho contínuo — e não um plano anual —, comecei a fazer o oposto do que fazia: menos execução minha, mais formação de gente que decide bem sem mim. É esse o coração do nosso método P.L.A.N.C.K., que começa exatamente pela letra P, de Propósito.

Hoje, quase 10 anos depois, o Colégio Planck tem 802 alunos, NPS 86 com as famílias (referência de classe mundial acima de 70, Bain), matrícula de 97% (a Gennera considera acima de 90% bem gerida), e em 2025 alcançou o 101º lugar no Brasil e o 16º no Estado de São Paulo no ENEM, com 955 medalhas em olimpíadas científicas. Em 2026, fui speaker na Bett Brasil. Nada disso veio de perseguir o crescimento pelo crescimento — veio de ancorar tudo num propósito claro e num sistema que o sustenta.

“O propósito é o coração da estratégia: ele define por que a empresa importa e a diferença que ela faz no mundo.” — síntese da tese de Cynthia Montgomery, O Estrategista, 2012

03 DEZ PONTOS DE CORRELAÇÃO COM O ALTO DESEMPENHO

O que mais me marcou foi perceber como os conceitos de Montgomery atravessam, quase intactos, para a gestão de uma escola de alto desempenho. Abaixo, dez pontos que conectam “O Estrategista” à cultura, à gestão, ao posicionamento e ao nosso modelo — cada um com o desdobramento prático no Colégio Planck.

01

PROPÓSITO

Por que o Planck existe

A pergunta mais importante que uma escola pode responder não é “como crescer”, e sim “por que existimos e que falta fariamos se desaparecêssemos”. No Planck, a resposta é clara: formar jovens preparados para um mundo em transformação — no caráter, na autonomia e no desempenho. Esse propósito é o filtro de tudo: define o que ensinamos, quem contratamos e no que investimos. Não é uma frase de parede; é o critério que, na dúvida, decide. Uma escola que sabe por que existe raramente se perde no cardápio de modismos pedagógicos.

02

LIDERANÇA

Estratégia não mora na gaveta

Montgomery desfaz o mito da estratégia como um plano feito uma vez e engavetado. Estratégia é responsabilidade viva do líder — revisitada, defendida e ajustada o tempo todo. Dirigir uma escola de alto desempenho é, antes de tudo, não abandonar essa cadeira: reservar tempo para pensar o rumo, e não apenas apagar incêndios do dia. No Planck, isso virou disciplina de agenda, e não luxo. A escola que só reage nunca lidera de fato — ela é liderada pelas circunstâncias.

03

MODELO DE ALTO DESEMPENHO

Um sistema, não uma coleção de boas ideias

A autora chama de “sistema de criação de valor” o encaixe entre propósito e cada atividade da organização. No Planck, currículo, rituais, formação de professores, avaliação e cultura não são peças soltas: são um sistema em que cada parte reforça a outra. Por isso o resultado não depende de um professor genial isolado, e sim do conjunto. O concorrente copia uma aula; dificilmente copia um sistema inteiro que levou anos para se ajustar. A coerência — e não o heroísmo pontual — é o que sustenta o desempenho ano após ano.

04

POSICIONAMENTO

Ser distintivo, não “mais uma boa escola”

O estrategista existe para tornar a organização única, não apenas competente. Montgomery mostra, com Gucci e IKEA, que o valor nasce de uma identidade clara e de escolhas difíceis de imitar. A Gucci só renasceu quando parou de tentar agradar a todos; a IKEA é imbatível porque cada decisão serve ao mesmo propósito. O Planck não disputa o título de “mais uma boa opção da cidade”: assume a promessa de escola de alto desempenho com formação humana — e entrega prova disso. Posicionamento não é o que dizemos de nós; é a escolha do que somos e do que recusamos ser.

05

GESTÃO

Estratégia é escolher o que não fazer

Toda estratégia verdadeira implica trade-offs: dizer não a caminhos legítimos para proteger os essenciais. É aqui que “O Estrategista” dá as mãos ao livro anterior da série, o Essencialismo. No Planck, recusamos a lógica de acumular projetos e escolhemos profundidade onde ela forma a verdade. Cada “sim” apressado a uma boa ideia é um “não” silencioso ao que já funciona. Ter clareza sobre o que abrimos mão — e por quê — é sinal de maturidade de gestão, não de falta de ambição.

06

GESTÃO

Análise a serviço do julgamento

Montgomery resgata as ferramentas clássicas — as cinco forças de Porter, a análise SWOT — mas as recoloca no lugar certo: informam a decisão, não a substituem. No Planck, a gestão é orientada por dados (ENEM, NPS, indicadores de aprendizagem por turma) e, ao mesmo tempo, por julgamento humano. O número mostra onde olhar; o propósito diz o que fazer com o que se vê. Número sem propósito vira planilha bonita e inútil; propósito sem número vira desejo sem lastro. O estrategista une os dois.

07

CULTURA E PESSOAS

Identidade é vantagem difícil de copiar

Concorrentes copiam material, preço e ferramenta; quase nunca copiam cultura. A vantagem mais durável de uma escola é quem ela é — o jeito de ensinar, de tratar as famílias, de exigir com afeto e de formar o caráter. No Planck, cultura forte não é discurso: é o ativo estratégico que o mercado não replica da noite para o dia, porque leva anos e coerência para se construir. Proteger e transmitir essa cultura a cada novo professor é, talvez, a decisão estratégica mais subestimada de todas.

08

MODELO DE ALTO DESEMPENHO

Estratégia viva se ajusta

Um sistema de valor não é estático: o mundo muda, e a estratégia precisa respirar. Montgomery defende revisão contínua sem perder a essência. No Planck, ajustamos o “como” a cada ano — tecnologia, método, formação, novas evidências — sem jamais negociar o “por quê”. Firmeza no propósito, flexibilidade no caminho. Confundir os dois é fatal: quem muda o propósito toda temporada não tem estratégia, tem ansiedade; quem nunca revê o método vira peça de museu.

09

LIDERANÇA

Formar estrategistas, não dependentes

Se a estratégia mora no líder, o teste é formá-la em mais gente. Uma escola frágil depende do fundador; uma escola madura forma quem decide bem sem ele na sala. No Planck, desenvolver coordenadores e professores que pensam estrategicamente — que entendem o porquê, e não apenas cumprem o quê — é o que transforma desempenho em legado. É a escola que não trava quando o dono viaja. O maior resultado de um líder é a quantidade de bons líderes que ele deixa.

Propósito vira prova pública

Uma promessa só vira autoridade quando o resultado a confirma. Em 2025, o Planck alcançou o TOP 100 do Brasil no ENEM (101º no país, 16º em São Paulo), com NPS 86 junto às famílias e 955 medalhas em olimpíadas científicas. Esses números não são o propósito — são a sombra que ele projeta quando o sistema funciona. Propósito claro, sistema coerente e liderança contínua deixam de ser conceito de livro e viram padrão visível, ano após ano. É assim que uma escola constrói a reputação que nenhuma propaganda compra.

PARA FECHAR

Se o Essencialismo ensina a escolher o essencial, “O Estrategista” ensina a ancorar essa escolha num propósito e num sistema coerente. Um responde o quê; o outro, o porquê e o como. Juntos, formam a espinha de uma escola que sabe para onde conduz a formação de cada aluno — e por que isso importa. No fim, a lição de Montgomery é também uma lição de liderança: assuma a cadeira da estratégia, comece pelo propósito e construa um sistema que o sustente. É essa clareza que constrói, e sustenta, o Colégio Planck.



FONTE E MÉTODO

Montgomery, Cynthia A. *O Estrategista: Seja o Líder de Que Sua Empresa Precisa*. Rio de Janeiro: Sextante, 2012 (original *The Strategist: Be the Leader Your Business Needs*, HarperBusiness, 2012). Indicadores do Colégio Planck autorizados para divulgação pública; referências de mercado: Bain (NPS) e Gennera (rematrícula); ENEM 2025, Microdados Enem por Escola, INEP. Resumo autoral para fins de estudo, sem reprodução de trechos da obra.

© 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 · 32 anos em educação