

A estratégia começa pelo propósito

Resumo executivo de “O Estrategista”, de Cynthia Montgomery — por que o líder é o verdadeiro estrategista, e como o propósito ancora tudo.

MENSAGEM CENTRAL DO LIVRO

A pergunta que abre a estratégia não é “como vencemos”, e sim “por que existimos e que falta faríamos se não existíssemos”. Responder isso com honestidade — e construir um sistema coerente em torno da resposta — é o trabalho do líder como estrategista.

Título original	The Strategist: Be the Leader Your Business Needs
Título em português	O Estrategista: Seja o Líder de Que Sua Empresa Precisa
Autora	Cynthia A. Montgomery (Harvard Business School)
Editora	Sextante, 2012 (original HarperBusiness, 2012)
Tese central	Estratégia é uma responsabilidade viva do líder, ancorada num propósito distintivo

01 SOBRE O LIVRO: O LÍDER COMO ESTRATEGISTA

Montgomery parte de um diagnóstico incômodo. Nas décadas que se seguiram à revolução analítica da estratégia — quando ferramentas poderosas como as de Michael Porter transformaram o campo —, muitos líderes passaram a tratá-la como um problema técnico: algo a ser resolvido uma vez por especialistas, convertido em plano e arquivado. O líder virou uma espécie de “supergestor” dos números e perdeu o papel mais nobre: ser o guardião do propósito e o arquiteto das escolhas que tornam a organização única.

O pêndulo, argumenta a autora, foi longe demais. A análise é indispensável, mas não basta: nenhuma matriz decide, sozinha, por que uma empresa deve existir. O livro reabilita, então, a figura do estrategista — o líder que assume pessoalmente a responsabilidade pelo rumo. Estratégia deixa de ser um substantivo (um documento) e volta a ser um verbo (algo que se faz todos os dias). A promessa não é uma fórmula mágica de vantagem competitiva, e sim recuperar a coragem de conduzir uma organização que sabe por que existe.

EXHIBIT 1 Dois modos de encarar a estratégia

O supergestor	Trata estratégia como análise a ser resolvida uma vez. Foca na fórmula competitiva, delega o rumo e engaveta o plano. Sente-se ocupado, mas perde a direção.
O estrategista	Trata estratégia como responsabilidade viva. Começa pelo propósito, constrói um sistema coerente e revisita o rumo sempre. Lidera, não apenas administra.

02 PROPÓSITO: O CORAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O conceito central do livro é o propósito. Para Montgomery, um propósito convincente responde por que a organização importa e que diferença ela faz — a ponto de fazer falta se desaparecesse. Não é um slogan bonito na parede: é a definição do que a empresa é e, sobretudo, do que ela não é. Um propósito que serve para todos não serve para ninguém. Ele funciona como uma bússola e, ao mesmo tempo, como um filtro: acende o que pertence à organização e apaga o que não pertence.

Foi Montgomery uma das primeiras a colocar o propósito como ponto de partida da estratégia — anos antes de a ideia virar senso comum com o Círculo de Ouro e o “Comece pelo Porquê”. A diferença é o rigor: para ela, propósito não dispensa análise, escolhas e trade-offs — ele os organiza e lhes dá sentido. Sonhar um porquê é fácil; o difícil é desenhar a organização inteira para servi-lo com coerência.

Há um efeito prático poderoso nisso: propósito claro acelera decisões. Quando todos na organização sabem por que ela existe, milhares de pequenas escolhas do dia a dia — que material adotar, como responder a uma família, no que investir primeiro — deixam de subir até a mesa do líder e passam a ser resolvidas com o mesmo critério, na ponta. Propósito não é só inspiração; é infraestrutura de decisão. É o que permite a uma organização crescer sem perder a identidade.

EXHIBIT 2 As perguntas que revelam o propósito

Por que existimos?	A razão de ser que antecede qualquer meta. Sem ela, todo objetivo é arbitrário.
Que diferença fazemos?	A contribuição concreta e distintiva que a organização entrega ao mundo.
Faríamos falta?	O teste decisivo: se desaparecêssemos amanhã, alguém sentiria? O que não faz falta não é essencial.

03 O SISTEMA DE CRIAÇÃO DE VALOR

Propósito sem execução é desejo. Por isso Montgomery insiste no “sistema de criação de valor”: o conjunto coerente de escolhas e atividades que transforma o propósito em vantagem real. A força de uma organização raramente está em uma única jogada genial; está no encaixe entre todas as partes. Preço, produto, canal, cultura e processos precisam contar a mesma história. Quando contam, o resultado é difícil de imitar — não porque seja secreto, mas porque é um sistema inteiro, e não uma peça avulsa.

É aqui que entram os trade-offs. Um sistema coerente exige dizer não a opções legítimas que não pertencem àquele propósito. A vantagem sustentável nasce menos do que se faz e mais do que se recusa a fazer. Querer atender a todos os públicos, com todos os preços e todas as promessas ao mesmo tempo, é a receita mais rápida para não ser marcante para ninguém. Escolher é o trabalho — e o preço — do estrategista.

04 OS CASOS QUE PROVAM A TESE

Montgomery ancora o argumento em histórias concretas. A Gucci é o exemplo do renascimento: perdida em extensões de marca e licenciamentos que diluíam a sua identidade, a grife só voltou a valer quando recuperou um propósito nítido e alinhou produto, imagem e distribuição a ele. A IKEA é o exemplo da coerência levada ao extremo: do design ao autosserviço na loja, cada escolha reforça a mesma promessa de bom design a preço acessível — e é essa consistência, não um único acerto, que a torna imbatível.

Há também a lição pela ausência. Empresas que tentam ser tudo para todos — que copiam o concorrente da vez em vez de aprofundar a própria identidade — costumam entregar uma versão morna de muitas coisas e uma

versão marcante de nenhuma. O contraste é a moral do livro: propósito claro mais sistema coerente vencem, com folga, talento disperso sem direção.

Para uma escola, a tradução é imediata. A instituição que corre atrás de cada tendência — uma metodologia nova a cada semestre, um discurso diferente a cada campanha — comunica, sem querer, que não sabe quem é. Já a escola que escolheu o seu propósito e o defende com constância constrói confiança: famílias, professores e alunos sabem o que esperar, e essa previsibilidade vira reputação. Coerência, ao longo do tempo, é uma das formas mais silenciosas e poderosas de construir autoridade.

05 AS FERRAMENTAS CLÁSSICAS A SERVIÇO DO JULGAMENTO

“O Estrategista” não joga fora o clássico — resgata. As cinco forças de Porter ajudam a entender a atratividade e a dinâmica de um setor; a análise SWOT organiza forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Montgomery mantém essas ferramentas, mas as recoloca no lugar certo: elas informam a decisão do líder, jamais a substituem. A análise é o mapa; o propósito é o destino; o líder é quem dirige. Trocar o motorista por um mapa foi, para ela, o grande erro da era analítica.

Essa é a síntese prática do livro: rigor analítico e clareza de propósito não são opostos, são complementares. Quem só analisa vira burocrata do número; quem só sonha vira refém do improviso. O estrategista une os dois — usa a melhor análise disponível para servir a um propósito que só ele, como líder, pode definir e defender.

06 A ESTRATÉGIA COMO JORNADA DO LÍDER

Talvez a maior virada do livro seja temporal. Estratégia não é um evento — o retiro anual, o slide aprovado, o plano emoldurado na parede —, e sim uma jornada. O mundo muda, os concorrentes reagem, novas tecnologias aparecem; e, diante disso, o propósito precisa ser reafirmado e o sistema, reajustado. O estrategista não entrega o rumo e sai de cena: permanece à frente, ajustando o “como” sem trair o “por quê”. É essa a diferença entre uma estratégia viva e um documento morto na gaveta.

Por isso Montgomery insiste que estratégia e liderança são inseparáveis. O líder não é apenas quem executa melhor; é quem carrega o propósito, protege a coerência do sistema e forma outros capazes de fazer o mesmo. Uma organização madura não depende de um único estrategista iluminado — ela cultiva muitos. Esse é o teste final: quando o fundador se ausenta, a estratégia segue viva porque virou cultura, e não porque estava escrita em algum lugar. Liderar a estratégia, no fim, é liderar pessoas que a sustentam.

Como isso vira gestão no Colégio Planck

Os conceitos de Montgomery atravessam quase intactos para a gestão de uma escola de alto desempenho. Na prática, eles se traduzem em seis disciplinas.

1. **Começar pelo propósito.** A pergunta “por que existimos?” filtra currículo, contratação e investimento. Propósito claro simplifica a decisão e evita o modismo.
2. **Construir um sistema, não peças soltas.** Currículo, cultura, avaliação e rituais se reforçam. A coerência sustenta o resultado melhor que o heroísmo isolado de um bom professor.
3. **Assumir trade-offs.** Dizer não a boas ideias para proteger as ótimas. Foco é escolha consciente, não privação — e é o que protege a qualidade.
4. **Usar dados a serviço do julgamento.** Porter, SWOT, ENEM e NPS informam a decisão; o líder decide. Número sem propósito vira planilha; propósito sem número vira desejo.

5. **Formar estrategistas.** Lideranças que entendem o porquê e decidem bem sem o fundador na sala transformam desempenho em legado.
6. **Revisar o rumo com constância.** Estratégia é verbo: revisitamos o “como” a cada ano — método, tecnologia, formação — sem jamais negociar o “por quê”.

86 NPS classe mundial acima de 70 (Bain)	97% REMATRÍCULA bem gerida acima de 90% (Gennera)	101º ENEM 2025 Brasil, 16º no Estado de SP	955 MEDALHAS olimpiadas científicas em 2025
---	---	---	--

Quando a escola começa pelo propósito, constrói um sistema coerente e mantém o líder na cadeira da estratégia, os números aparecem como consequência.

“Estratégia não é um problema a ser resolvido uma vez; é uma jornada que precisa ser liderada continuamente.” — síntese de O Estrategista, Cynthia Montgomery, 2012

PARA FECHAR

“O Estrategista” é menos um manual de fórmulas e mais um chamado à liderança: assuma a cadeira da estratégia, comece pelo propósito e construa um sistema que o sustente. Para quem dirige uma escola, é a diferença entre administrar uma operação e conduzir uma instituição que sabe para onde vai — e por quê. Foi por isso que o coloquei logo depois do Essencialismo: um ensina a escolher o essencial; o outro, a ancorá-lo num propósito que dure.

Sobre a autora

Cynthia A. Montgomery é professora da Harvard Business School, onde por muitos anos liderou o curso de Estratégia do MBA e programas para executivos. Reconhecida por reunir o rigor acadêmico da estratégia à prática da liderança, é uma das vozes mais influentes do campo — e “O Estrategista” condensa décadas dessa experiência de sala de aula e de conselho de empresas.



FONTE E MÉTODO

Montgomery, Cynthia A. *O Estrategista: Seja o Líder de Que Sua Empresa Precisa*. Rio de Janeiro: Sextante, 2012. 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