



SÉRIE 20 LIVROS · LIVRO 14 DE 20 · RESUMO EXECUTIVO

Competição

Michael E. Porter, 1998. Lido junto com Estratégia Competitiva, de 1980, e Vantagem Competitiva, de 1985. Um resumo de leitura para quem decide.

A IDEIA EM UMA FRASE

Estratégia não é ser o melhor. É ocupar uma posição única e valiosa, sustentada por um conjunto diferente de atividades, e proteger essa posição com trade-offs que o concorrente não consegue copiar pela metade.

FICHA TÉCNICA

EXHIBIT A A obra e o arco em que ela está

CAMPO	INFORMAÇÃO
Título no Brasil	Competição
Título original	On Competition
Autor	Michael E. Porter
Publicação original	1998, Harvard Business School Press. Edição ampliada em 2008
Formato	Coletânea de artigos, em boa parte publicados na Harvard Business Review
Textos centrais	O que é estratégia? (HBR, 1996) · Como as forças competitivas moldam a estratégia (HBR, 1979) · Clusters e a nova economia da competição (HBR, 1998)
Obras anteriores do arco	Estratégia Competitiva (1980) e Vantagem Competitiva (1985)
Por que este livro nesta série	É a síntese do pensamento de Porter e o único dos três que conecta empresa, setor e território no mesmo raciocínio

01 A DISTINÇÃO QUE ORGANIZA TUDO

Eficácia operacional é executar atividades semelhantes às dos concorrentes de forma melhor. Estratégia é executar atividades diferentes, ou as mesmas atividades de forma diferente. As duas são necessárias, mas só a segunda produz vantagem que dura.

Porter usa a imagem da fronteira de produtividade: o máximo de valor entregável a um dado custo com as melhores práticas disponíveis. Correr em direção a ela é obrigatório e é bom. Só que todos correm, todos chegam perto, e a diferença entre os concorrentes desaparece. Esse desfecho tem nome: convergência competitiva. O sintoma clínico é a briga por preço.

02 AS TRÊS FONTES DE POSICIONAMENTO

- **Variedade.** Você escolhe um subconjunto dos produtos ou serviços do setor e faz aquilo excepcionalmente bem, atendendo clientes de perfis muito variados.
- **Necessidade.** Você escolhe um grupo específico de clientes e atende quase todas as necessidades dele, do começo ao fim.
- **Acesso.** Você segmenta pela forma como o cliente pode ser alcançado, por geografia, por escala ou por canal.

As três podem se combinar, e nenhuma delas começa com a frase atendemos a todos. Posicionamento é sempre um recorte, e recorte sempre deixa alguém de fora, de propósito.

03 TRADE-OFF: POR QUE DIZER NÃO É O QUE PROTEGE

Trade-off existe quando duas coisas boas disputam o mesmo recurso e escolher uma exclui a outra. Porter aponta três origens: inconsistência de imagem e reputação, incompatibilidade entre as próprias atividades, e limites de coordenação e controle interno.

A consequência prática é a mais importante do livro. Sem trade-off, qualquer concorrente pode copiar a sua posição sem abrir mão de nada, e por isso vai copiar. Com trade-off, copiar você significa destruir o que ele já é. É esse custo de troca que transforma uma escolha em vantagem.

04 AJUSTE: O SISTEMA DE ATIVIDADES

Ajuste é a maneira como as atividades se reforçam umas às outras. Porter descreve três níveis: consistência simples entre cada atividade e a estratégia; reforço mútuo, em que uma atividade aumenta o valor de outra; e otimização do esforço, em que uma atividade elimina a necessidade de outra.

A vantagem sustentável mora no sistema, não nas partes. É por isso que benchmarking isolado quase nunca funciona: copiar uma atividade de um sistema que você não tem produz custo sem produzir diferença.

05 CONTINUIDADE, RENOVAÇÃO E AS ARMADILHAS DO CRESCIMENTO

Uma posição estratégica precisa de continuidade para que o sistema de atividades amadureça e para que o mercado aprenda a reconhecê-la. Ao mesmo tempo, ela precisa ser renovada quando as necessidades ou as tecnologias mudam. Renovar não é a mesma coisa que abandonar.

A armadilha mais comum é o crescimento pela borda: acrescentar produto, público e canal até que a posição fique difusa. Porter é direto ao dizer que crescer por extensão indiscriminada costuma custar mais caro do que crescer aprofundando a posição que já se tem.

06 O ARCO DOS TRÊS LIVROS

EXHIBIT B O que cada obra entrega ao gestor

OBRA	FERRAMENTA CENTRAL	O QUE RESOLVE NA PRÁTICA
Estratégia Competitiva (1980)	Cinco forças e estratégias genéricas	Entender por que a rentabilidade do setor é o que é, e onde a sua posição está exposta
Vantagem Competitiva (1985)	Cadeia de valor e elos	Descobrir em quais atividades o valor é realmente criado, e onde o custo mora
Competição (1998)	Posicionamento, trade-off, ajuste e clusters	Costurar empresa, setor e território numa única leitura estratégica

EXHIBIT C Sinais de que a sua organização confundiu as duas coisas

VOCÊ DIZ ISTO	PROVAVELMENTE SIGNIFICA ISTO
Somos os melhores da região	Não há posição declarada, há aspiração
Atendemos a todos os perfis de família	Não houve escolha, houve acúmulo
Fazemos tudo o que o concorrente faz, e melhor	Você está competindo na fronteira de produtividade
Nunca recusamos uma boa oportunidade	Não existe trade-off, portanto não existe defesa
Nossa vantagem é o atendimento	Se for uma atividade isolada, é imitável em um trimestre

07 AS CINCO FORÇAS, DO LIVRO DE 1980

O modelo não julga se um setor é bom. Ele explica por que a rentabilidade é o que é e onde a sua posição está exposta.

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

FORÇA	COMO APARECE	O QUE PRESSIONA
Rivalidade	Escolas da mesma praça disputando o mesmo perfil de família	Preço, bolsa e custo de captação
Novos entrantes	Redes e franquias nacionais chegando à cidade	Participação e diferenciação percebida
Fornecedores	Sistemas de ensino, plataformas e o mercado de professores	Custo fixo e capacidade de entrega da aula
Clientes	Família comparando ranking, mensalidade e experiência	Reajuste, escopo e nível de atendimento
Substitutos	Ensino domiciliar, cursos livres e preparatórios paralelos	Percepção de valor do pacote completo

Leitura prática: escola sem posição definida sofre pressão simultânea das cinco. Escola com posição clara sofre pressão forte de duas ou três e quase nenhuma das demais. Foco não elimina a força competitiva, concentra a defesa.

08 A CADEIA DE VALOR, DO LIVRO DE 1985

A organização vista como encadeamento de atividades, não como organograma. Numa escola, a atividade primária é a aula: currículo, formação docente e planejamento existem antes dela; correção, plantão de dúvidas e mentoria existem depois dela.

Duas consequências diretas. A primeira: tratar formação de professor como atividade de apoio é um erro de leitura, porque é dela que sai a diferença que a família percebe. A segunda: os elos entre atividades valem tanto quanto as atividades. Avaliação bem construída não é só nota, é insumo de planejamento da aula seguinte, e quando esse elo existe a mesma hora de trabalho rende duas vezes.

09 CLUSTERS, DO LIVRO DE 1998

Clusters são concentrações geográficas de empresas e instituições ligadas entre si. A tese de Porter é que, numa economia global, boa parte da vantagem duradoura vem de coisas locais, que a distância não copia. Para quem opera educação em São José dos Campos, com o ITA, a indústria aeroespacial e o parque tecnológico ao redor, isso muda o repertório da sala, o perfil de aspiração das famílias e o tipo de professor que se consegue atrair.

AS DEZ PERGUNTAS QUE ESTE LIVRO OBRIGA A RESPONDER

- 01 A posição.** Em uma frase, para quem nós somos a melhor escolha do mundo?
- 02 O avesso da posição.** Para quem nós não somos a melhor escolha, e sabemos dizer isso em voz alta?
- 03 A fonte.** A nossa posição vem de variedade, de necessidade ou de acesso?
- 04 Os trade-offs.** Quais são os três não que sustentam essa posição, e quem é o dono de cada um?
- 05 O ajuste.** Quais atividades se reforçam entre si, e qual delas elimina a necessidade de outra?
- 06 A imitação.** O que o concorrente precisaria destruir na operação dele para copiar a gente?
- 07 A fronteira.** Quanto do nosso esforço deste ano foi eficácia operacional e quanto foi estratégia?
- 08 O crescimento.** A nossa última decisão de crescer aprofundou a posição ou apenas alargou o escopo?
- 09 A renovação.** O que mudou no mercado que exige renovar a posição sem trocar a identidade?
- 10 A evidência.** Qual indicador público prova, para quem está de fora, que a posição existe de verdade?

COMO ISSO VIRA GESTÃO NO COLÉGIO PLANCK

Seis disciplinas que traduzem o livro em rotina de operação, e não em cartaz de parede.

- 01 Escrever a lista dos não.** Toda decisão de ampliar escopo entra numa lista com o que ela exclui. Sem a coluna do que sai, a decisão não é aprovada.
- 02 Nomear o dono de cada trade-off.** Trade-off sem dono volta para a pauta a cada três meses e desgasta o time. Com dono, ele vira critério.
- 03 Proteger a atividade primária.** A aula é onde a vantagem é produzida. Formação docente continuada não é benefício, é investimento em cadeia de valor.
- 04 Medir escolha repetida, não só satisfação.** Rematrícula responde se a família continua escolhendo. É o teste de campo do posicionamento.
- 05 Aceitar o detrator que a diferenciação produz.** Posição forte desagrada uma parte do mercado. Nota alta sem nenhum detrator costuma indicar posição genérica.
- 06 Revisar a posição uma vez por ano, e só uma.** Continuidade constrói ajuste. Revisão de posição em toda reunião destrói o sistema antes de ele maturar.

101º

ENEM 2025 NO
BRASIL

16º

ENEM 2025 EM SÃO
PAULO

955

MEDALHAS EM
2025

97%

REMATRÍCULA

86

NPS
INSTITUCIONAL

Indicadores públicos do Colégio Planck. Posição no ENEM apurada nos microdados do ENEM 2025 divulgados pelo INEP/MEC. Benchmarks: rematrícula acima de 90% (Gennera) e NPS acima de 70 como classe mundial (Bain & Company).

A essência da estratégia é escolher o que não fazer.

MICHAEL E. PORTER

PARA FECHAR

Este livro não ensina a vencer. Ensina a decidir. E decidir, no sentido de Porter, tem um custo inegociável: escolher uma posição significa aceitar que uma parte do mercado vai preferir outra coisa, e que isso está certo.

Para uma escola de educação básica, essa é a conversa mais difícil e a mais necessária. Porque a família que não é a nossa também merece uma resposta honesta, e essa resposta é a mesma que sustenta a família que é.

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

SOBRE O AUTOR DESTE RESUMO

André Guadalupe é cofundador e diretor executivo do Colégio Planck, em São José dos Campos. Engenheiro Aeronáutico pelo ITA, com MBA e formação executiva em Harvard GSE, é professor desde 1994 e autor de coleções de Física com mais de 340 mil exemplares. Conduz pessoalmente a disciplina de Startup e Empreendedorismo do colégio e foi speaker da Bett Brasil 2026. A série 20 Livros é o registro público das obras que formaram a sua régua de gestão.

FONTE

PORTER, Michael E. Competição (On Competition). Harvard Business School Press, 1998; edição ampliada, 2008.

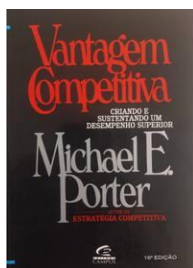
PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. 1980. · PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva. 1985.

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

Indicadores do Colégio Planck: autorizados para uso público. Posição no ENEM 2025 apurada nos microdados divulgados pelo INEP/MEC.



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