

O Vórtex Competitivo

O Vórtex Competitivo: manual de sobrevivência em tempos de competitividade quântica e caótica.

Paulo Bandeira de Mello

Agora incorporando os fundamentos do Capitalismo de stakeholders

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Mello, Paulo César Carvalho Bandeira de
O Vórtex Competitivo: manual de sobrevivência em tempos de
competitividade quântica e caótica / Paulo César Carvalho
Bandeira de Mello. -- 2ª.ed. -- Rio de Janeiro: Ed. do Autor,
2021.

ISBN 978-65-00-22795-6

1. Administração de empresa 2. Competitividade 3.
Empreendedorismo 4. Gestão de negócios 5. Marketing -
Administração I. Título.

2165524

CDD-658.4012

Índices para catálogo sistemático:

1. Competitividade empresarial: Administração de
empresas 658.4012

Aline Grazielle Benitez – Bibliotecária - CRB-1/3129

SUMÁRIO

Sinopse	11
Palavras do Autor	13
1. Introdução	19
2. O Vortex Competitivo	25
3. Visão geral do conteúdo do livro	39
4. O Capitalismo de Stakeholders	49
5. Construindo vantagens competitivas para enfrentar a competição	61
6. Competitividade e a vantagem competitiva	77
7. Competitividade Líquida, vantagem competitiva de longo prazo e os Stakeholders de interesse	87
8. Oferta de valor e market-fit	93
9. ODS's e outras iniciativas como oferta de valor a stakeholders de interesse	101
10. Estratégias competitivas, Jogos Competitivos & a Configuração da Sustentabilidade Competitiva	109

11. Ofertas de valor, Atributos e a equação da competição	115
12. Pressupostos de Sustentabilidade Competitiva, Pontos de Paridade e Pontos de Diferenciação.....	121
13. Estratégias Competitivas adaptativas e o Capitalismo de Stakeholders	127
14. A turbulência ambiental na configuração de sustentabilidade competitiva	135
15. O Ciclo da Sustentabilidade Competitiva: a Gestão da nova competitividade	141
16. O CSC-Canvas: Delineando a Configuração de Sustentabilidade Competitiva	149
17. O MCS-Market Competitive Sustainability	167
18. Passo a passo para avaliação da sustentabilidade competitiva de mercado - MCS	177
APÊNCICE.....	189
1. Glossário de termos usados no Vortex Competitivo	191
2. Matriz Ansoff.....	195

3. A IKEA, a Estratégia Diamante e as Configurações Competitivas	199
4. Matriz CVA-Correlação de Vetores Ambientais de Impacto	209
5. CSC-Canvas: Configuração de Sustentabilidade Competitiva	225
Interagindo com o autor	227
Bibliografia	229
Sobre o autor	231

Esse livro é especialmente dedicado à minha mãe, D. Carolina, sem a qual eu não teria chegado até aqui. Igualmente, é dedicado a meus filhos, João Felipe e André Guilherme, por quem estou aqui e sigo adiante. No mais, gratidão a todos que me honram com suas amizades, estímulos e ensinamentos.

Sinopse

O Vórtex Competitivo – Sobrevivendo em tempos de competitividade caótica e quântica - Livro técnico na área de Gestão de Negócios. Uma abordagem inédita para *Gestão Estratégica Adaptativa*. Considera a estratégia de sustentabilidade competitiva das empresas a partir da metáfora de um vórtex, como um buraco negro. Aborda o ambiente de negócios como ecossistemas competitivos não lineares, dinâmicos, complexos e caóticos. Introduce o conceito de competitividade quântica, ou seja, a sustentabilidade competitiva das empresas avança e retrocede em saltos quânticos, e não de forma linear. Agora, também alinhando aos fundamentos da *teoria dos stakeholders* e do *capitalismo de stakeholders*, que considera uma nova abordagem de *capitalismo consciente* para maximização da entrega de valor ao agregado de todas as *partes interessadas (stakeholders)* com quem ela se envolve em uma configuração competitiva como estratégia de sustentabilidade de longo prazo: de clientes a grupos de interesse socioambientais. Apresenta as noções gerais dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentado da ONU e os Padrões de relatórios instituídos pelo GRI-Global Reporting Initia Inclui, ainda, os conceitos de *Competitividade líquida*, do indicador de *Sustentabilidade Competitiva de Mercado (MSC- Market Competitive Sustainability)*, *agregado da oferta de valor, iniciativas de impacto ambiental, jogos competitivos, configuração de sustentabilidade competitiva, pressupostos de sustentabilidade competitiva e correlação de vetores ambientais de impacto*. Define um *passo a passo* para a implantação de uma gestão estratégica competitiva adaptativa. Apresenta ferramentas inéditas para avaliação do *MCS-Market Competitive Sustainability*; o modelo do *Competitive Model Canvas*, para definição da configuração competitiva da empresa; e a *Matriz CVA-Correlação de Vetores Ambientais de Impacto* para incorporar, no modelo do Vórtex competitivo, as previsões de tendências de transformação nos sistemas competitivos, capturadas em turbulências ambientais, com potencial impacto na competitividade da empresa.

Palavras do Autor

Sou Paulo Bandeira de Mello, Engenheiro Civil por formação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. Antes, havia feito curso de Técnico em Eletrônica na antiga Escola Técnica Federal Celso Suckow da Fonseca, no Rio de Janeiro – atual CEFET. Me formei em 1981, no início da “década perdida”. De todo modo tive a oportunidade de ser contratado como Engenheiro na Montreal Engenharia S.A., onde fazia estágio. Como recém-formado, fui trabalhar no consórcio formado pela Montreal Engenharia, Worley, uma empresa escocesa e Micoperi, uma empresa italiana.

O consórcio visava a construção de módulos das primeiras plataformas de petróleo da Bacia de Campos. Era parte do esforço da Petrobrás em dotar a engenharia nacional com qualificação necessária para operar na nascente indústria do Petróleo, por conta da exploração da Bacia de campos. Nessa época já me interessava pela área de Planejamento e Planejamento Econômico-Financeiro. Foi nesse período em que fiz meu primeiro MBA, em Finanças, no IAG-Instituto de Administração e Gerência da PUC-RJ.

Assumi, aos 27 anos, meu primeiro cargo executivo como Supervisor de Planejamento e Controle da Diretoria de Petróleo da Montreal Engenharia. Era responsável pelo Planejamento e Orçamento Econômico-Financeiro da Diretoria mais importante da empresa naquela época. Meu batismo de fogo foi apresentar e aprovar o orçamento da diretoria perante o Conselho Diretor. Me lembro de ter passado a noite em claro de nervoso, angústia e excitação.

De lá, surgiu a oportunidade para assumir uma posição em uma subsidiária em formação no Grupo Montreal: a Montreal Informática. Lá, assumi o cargo de Gerente de Controladoria da empresa nascente, fruto da união das áreas de T.I. da Montreal Engenharia S.A. e da IESA S.A., a empresa de projetos do Grupo Montreal: a Montreal Informática, que mais tarde se tornaria independente do Grupo Montreal. Cumprí uma carreira profissional de padrão japonês, tendo ficado, por mais de vinte anos, lá.

Esse período só foi entrecortado por uma experiência como cofundador em uma empresa de T.I. de base tecnológica, onde tive a oportunidade de realizar um dos projetos que mais me orgulho na vida. Quando ainda nem existia o conceito de startups, tive a oportunidade colocar no ar um dos primeiros provedores de internet do Brasil. Isso, nos idos de 1995, ano em que a internet comercial dava seus primeiros passos por aqui. Nessa época, já fazíamos um MVP, mesmo que esse conceito ainda não existisse.

Eram 2 servidores desktop, em cluster, fazendo gateway com a rede web, via acesso compartilhado, através de dez linhas discadas de par metálico, conectadas através de 10 modems externos US Robotics de inimagináveis 14kbps! Foi com essa configuração que construímos nosso modelo de negócio e captamos, junto a um grupo de investidores canadenses, US\$ 500 mil por 50% de uma “spin-off” de nossa empresa.

Não fiquei muito tempo por lá, depois, disso. Voltei para a Montreal Informática, onde formei a maior parte de minha carreira e qualificação profissional. Lá, tive a oportunidade de assumir postos de Diretoria em diversas áreas, como Financeira, Planejamento, Planejamento Estratégico, Novos Negócios, Operação, onde implantei uma diretoria para a nascente indústria da Internet. Ainda guardo, com carinho, a experiência de ter conduzido, junto com a melhor equipe de trabalho que tive, até hoje, a implantação e certificação no programa de maturidade da SEI-Software Engineering Institute, tendo aberto as portas e cultura da organização para a Certificação de padrão internacional CMMI nível 2.

Mais tarde, tive a oportunidade de conduzir a implantação de um novo Planejamento Estratégico para aquela empresa que se tornaria uma das maiores empresas privadas de T.I. no Brasil. Nesse grupo, meu último grande desafio foi assumir a diretoria geral de uma subsidiária em crise de gestão, marketing e vendas, com a incumbência de promover um verdadeiro Turnaround. Fiquei, por lá, por um período de 5 quando a empresa foi incorporada, em um processo de M&A, pela Montreal Informática, quando me afastei do grupo, deixando como legado um faturamento 5 vezes maior, rodando 70% da receita à época em que havia entrado.

Costumo dizer que tive o privilégio raro, para a minha formação profissional, de trabalhar e conviver diariamente com todo o corpo diretor da empresa, altamente qualificada, que a fez se tornar uma das maiores empresas de T.I. privadas do Brasil.

Foi lá que tive a oportunidade de realizar a formação MBA da COPPEAD UFRJ que me deu bagagem teórica para traduzir a vivência executiva que experimentava diariamente.

Nessa trajetória, não posso deixar de homenagear duas pessoas, meus grandes mestres, na vida profissional, sem o que eu não teria, hoje, a experiência e bagagem profissional que carrego. Falo de Marcos de Abreu Coutinho e Paulo Sérgio de Assumpção (in memoriam), controladores e principais executivos da empresa àquela época. Ainda hoje, quando me deparo com qualquer processo decisório corporativo complexo, imagino o que ambos fariam em situação semelhante.

Ao sair de lá, iniciei minha atividade de Consultor, buscando trabalhar com consultoria de gestão de produtividade e qualidade, através da metodologia Lean Seis Sigma, outra grande escola. Atuava em treinamentos e certificação de Yellow Belts e Green Belts. Furar a barreira dos grandes players do Lean Seis Sigma no Brasil, no entanto, era uma tarefa difícil para uma consultoria iniciante. Por outro lado, pequenas e médias empresas não tinham, como ainda não têm, acesso a essa metodologia; as certificações são caras; ademais, implantar um modelo de gestão lean seis sigma demanda um grande overhead com o qual a maioria das pequenas e médias empresas não está capacitada a suportar.

De toda forma, me adaptei de tal modo à mentalidade do “funil de mudanças” conduzido pelo método DMAIC, que acabei construindo meu próprio modelo de gestão de produtividade, adaptando esse funil de mudanças e introduzindo alguns conceitos de business coaching, executive coaching, liderança e gestão de mudanças. Daí, ao ambiente de Inovação foi um pulo. O que era um modelo de produtividade, tornou-se um modelo de gestão de inovação e mudanças.

Foi nessa época em que entrei para a ABMEN-Associação Brasileira de Mentoria de Negócios, um novo turning point na minha vida profissional. Foi nesse ambiente que tomei contato com o ecossistema de inovação, com técnicas de mentoria de negócios, através da certificação INNMENTORING da parceria INNASA-ABMEN, e com um networking, no ecossistema de inovação, altamente qualificado.

Desde essa época, o desafio que assumia era conduzir empresas convencionais ao mundo da inovação. Sempre acreditei que startups têm possibilidades muito maiores

de sucesso quando acolhidas em parceria com empresas convencionais. De toda forma, promover esse merge não é uma atividade simples, em face, dentre outros motivos, por ter que superar barreiras de mentalidades organizacionais diferentes. Por outro lado, sempre acreditei que é preciso induzir os processos de inovação e mudanças, nas empresas, para que eles aconteçam onde precisem acontecer; assim como promover o engajamento das equipes.

O desafio passou a ser, então, dialogar com as empresas para que elas consigam perceber a real demanda por iniciativas de inovação e mudanças e, principalmente, onde elas são necessárias para que a empresa não desperdice seus recursos escassos e gere o engajamento necessário para o seu sucesso.

Outro grande desafio, que a pandemia do nova corona vírus nos impôs, foi entender que vivemos em um mundo caótico e que, aconteça o que acontecer, precisamos sobreviver. Precisamos que as empresas sejam sustentáveis. Para isso, elas precisam ser adaptáveis. Precisam cuidar do seu melhor desempenho, sem perder de vista, contudo, as perturbações no meio ambiente, que se desdobram para o ambiente de negócios, cada vez mais rápido e cada vez de forma mais intensa.

Ou seja, as empresas precisam sustentar sua capacidade competitiva, em qualquer ambiente, para continuar conquistando clientes com os quais sejam capazes de financiar seus projetos e sustentar seus futuros. Assim nasceu os fundamentos do modelo de gestão estratégica competitiva adaptativa VÓRTEX COMPETITIVO.

Espero, que ele seja um grande insight para você e sua empresa. Que seja capaz de transformar a mentalidade de como você encara a competição e as permanentes transformações no ambiente competitivo em que sua empresa está inserida. E que lhe proporcione método, inspiração e vontade para cumprir o propósito de sua empresa em ser um pilar de transformações socioeconômicas em nossa localidade, país, sociedade, ou mesmo, toda a humanidade, através da oportunidade de gerar riqueza emprego e renda para todos; para que possamos ser uma sociedade melhor, mais justa e harmônica.

Creio que no mundo, há sempre um espaço para cada singularidade cumprir seu propósito. Sou profundamente grato pela oportunidade de compartilhar com você meus conhecimentos, ideias, conceitos, modelos e proposições. Sinta-se à vontade para

O Vórtex Competitivo por Paulo Bandeira de Mello

compartilhar comigo qualquer questão, dúvida, sugestão ou questionamento sobre qualquer um dos pontos e fundamentos que abordo nesse livro. Um grande abraço e boa leitura!

Rio de Janeiro, 08 de abril de 2021

Paulo Bandeira de Mello

1. Introdução

Era por volta de onze horas (horário Brasília) de uma terça feira qualquer naquele, já longínquo, 11 de setembro de 2001. No escritório em que trabalhava, uma TV de 14”, suspensa em um rack, preso na parede, passava a transmitir, ao vivo, o ataque terrorista às duas torres gêmeas em Nova York.

Assistíamos, chocados, àquelas cenas infames, sem entendermos, ao certo, o que acontecia. Assisti, ao vivo e em tempo real, o segundo avião chocar-se à torre gêmea; pouco depois, assistia ao desabamento completo de ambas as torres gêmeas. A voz do locutor, em “*off*”, sublinhava aquele momento histórico que reescreveria o futuro:

“o mundo nunca mais será como o conhecemos até hoje.”

Essa frase me desconcertou. Me encheu de um vazio estonteante. Ela nunca mais saiu de minha cabeça. Na verdade, de alguma forma, ela se tornou um ‘mantra’ subliminar à nossa vida cotidiana. É certo que o tempo a erodiu e, hoje, preferimos sua tradução nos eufemismos VUCAH, BANI e, mais recentemente, “*o novo normal*”

De todo modo, é nela que me apoio, hoje, para entender e dar sentido ao mundo em que vivemos, ainda que sem a dramaticidade daquele dia. O que fica de lição é que vivemos tempos em que a permanência da realidade atingiu uma velocidade, intensidade e potência tão grandes e sem precedentes, na história da humanidade; que nós não temos tido capacidade de aprender a lidar com ela.

É com esse espírito de enfrentar as aceleradas transformações dos dias atuais, que nos pusemos a desenvolver uma nova abordagem para a gestão estratégica das empresas. Nosso objetivo é trazer um pouco de ordem à desordem desses dias complexos, e ajudar líderes, gestores e empreendedores a manterem suas empresas sustentáveis e competitivas em um mundo incerto e turbulento, mas que também precisa ser sustentável!

A aceleração dos processos de transformações digitais, em face do forte desenvolvimento das tecnologias de Informação e telecomunicações, acelerou uma certa corrida do ouro por inovações de base tecnológica. Nesse sentido, muitas vezes, empresas dão mais valor à velocidade das transformações do que ao próprio impacto que estas possam trazer ao ambiente de negócios.

O velho ditado “a pressa é inimiga da perfeição” foi substituído por “a perfeição é inimiga da pressa”.

Nessa esteira, vimos florescer uma ‘pandemia’ de novas empresas de base tecnológica com modelos de negócio diferenciados - as startups - que, juntamente com a aceleração das transformações econômicas, geopolíticas, climáticas, sociais e, agora também, sanitárias, tornaram o ambiente de negócios altamente volátil, turbulento, complexo e incerto.

Por outro lado, na tentativa de organizar e sistematizar as demandas socioambientais da sociedade, em 2015, a ONU propôs aos países membros, uma nova agenda de desenvolvimento sustentável para os 15 anos subsequentes: a “Agenda 2030, definida a partir de um amplo processo participativo, lançado na Rio +20 em 2012.

Ela consiste em uma Declaração e os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (os ODS), com suas 169 metas e 231 indicadores. A expectativa era que ela pudesse inspirar líderes de países, empresas e sociedade civil em geral.

Desde então, ela tem, realmente, inspirado, cada vez mais, instituições da sociedade civil, e progressivamente, grandes corporações e investidores que, divulgado pela mídia global, tem trazido, cada vez mais, o tema para o centro dos processos decisórios das empresas.

Enquanto isso, novos modelos e processos de gestão e inovação foram tomando o lugar de modelos, processos e ferramentas históricos para aferir a competitividade e definir as estratégias competitivas das empresas em ambientes “de negócios cada vez mais complexos, turbulentos e incertos.

Floresceram mentalidades inovadoras, na gestão de negócios, como o “Golden Circle” de Simon Sinek onde se procura deslocar o foco das

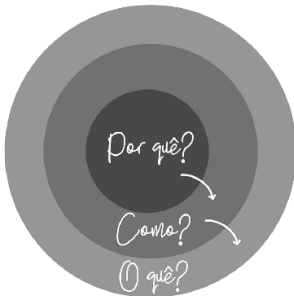


Figura 1: Círculos de Ouro

como “startups zebras”, focadas em desenvolvimento sustentado.

Nesse contexto, as teorias históricas de competitividade nos negócios foram subjugadas, de tal forma, que os modelos atuais de gestão não conseguem fornecer uma resposta coerente sobre o porquê empresas alcançam respostas competitivas tão diferentes, ainda que pratiquem os mesmos modelos de negócios.

De fato, podemos assumir que a capacidade competitiva de uma empresa é, hoje, afetada para além do desempenho dos fatores e elementos competitivos internos que a impulsionam. Ela é cada vez mais impactada pela correlação e interferência de todos os fatores ambientais e suas mudanças, assim como pela demanda dos diversos stakeholders que representam os interesses daqueles igualmente impactados. .

Assim a capacidade competitiva das empresas é, cada vez mais, impactada por aquilo que se caracteriza como novos ‘*ecossistemas competitivos de negócios*’. Ou seja, pelos novos arranjos entre os agentes ativos que definem as pressões e contrapressões a que, por um lado,

empresas para o seu propósito - o seu **porquê** - seu motivo inspirador, *i.e.*, aquilo que é permanente em um ambiente volátil, turbulento e incerto; em detrimento daquilo que é transitório - o seu **o quê** - *i.e.*, sua **oferta de valor**; e o seu **como**, *i.e.*, como se produz e entrega esse valor.

Igualmente, a filosofia japonesa “Ikigai” invadiu os escritórios de startups, notadamente e aquelas conhecidas



Figura 2: Filosofia Ikigai

Michael Porter considerou uma empresa submetida, em seu livro *Vantagem Competitiva* (2021) - clientes, fornecedores, concorrentes e substitutos; e, por outro lado, pelo impacto das demandas das partes interessadas, naquilo que Klaus Schuab¹ convencionou chamar de “*capitalismo de stakeholders*” e que, cada vez mais, ganha vulto e representatividade na construção das configurações competitivas das empresas dentro dos seus ecossistemas competitivos de negócios: .

Da mesma forma, os eventos insólitos e aleatórios nos ambientes externos, têm promovido turbulências nas empresas , com cada vez maior intensidade e frequência, impactando diretamente o desempenho econômico-financeiro de suas atividades.

Os agentes substitutos introduzidos por novas startups, novas abordagens (startups zebras), inovações em programas corporativos, e mesmo novos ecossistemas substitutos e/ou interdependentes forjam novas configurações de negócios para além das tradicionais cadeias de valor.

A questão que nos cabe analisar, então, é que todas as correlações e interferências entre fatores internos e externos ao ambiente de negócios, à luz das demandas de todas as partes interessadas, tendem a definir, não apenas, sistemas competitivos complexos, mas **sistemas competitivos complexos e caóticos**, trazendo alto grau de inquietação e urgência aos gestores, que, como dissemos, não foram preparados para lidar da forma mais eficiente com esses cenários.

Com efeito, a volatilidade, turbulência, incerteza, complexidade, ambiguidade e hiper conectividade dos tempos atuais têm alterado dramaticamente, de forma acelerada e imprevisível, a configuração da capacidade competitiva das empresas.

Assim, essa capacidade passa a ser vista e entendida como **sustentabilidade competitiva**, na medida em uma visão ampliada do

¹ Klaus Schwab, fundador e presidente executivo do Fórum Econômico Mundial, e autor dos best-sellers "A Quarta Revolução Industrial" e "COVID-19: O Grande Reset" lançou seu novo livro, "Stakeholder Capitalism: A Global Economy that Works for Progress, People and Planet", em coautoria com Peter Vanham.

conceito de competitividade se torna imperativa para garantir a **sustentabilidade** da empresa; *i.e.*, garantir a sua **perpetuidade**, através do desenvolvimento de uma **próspera e consciente** atividade econômica. Ou seja, a empresa passa a demandar sustentar sua capacidade competitiva perante clientes e concorrentes, mas também precisa incorporar suas responsabilidades sociais, através da sustentabilidade socioambiental cujas demandas são cada vez mais urgentes e crescentes.

Urge às empresas, então, promover uma adaptação ágil aos novos ambientes de negócio sob pena de sucumbirem ao peso das novas configurações de **sustentabilidade competitiva** em que atuam.