

Campeonato de Vôo Livre – Uma Abordagem Estratégica

Por: Glauco Cavalcanti

A palavra estratégia vem do grego “strategos” que significa a arte do general. Embora muitos não saibam, o conceito racionalizado de estratégia surgiu nos campos de batalha há muitos séculos atrás. Um exemplo disso é o livro *A Arte da Guerra*, escrito por Sun Tzu no século IV AC, onde o lendário general chinês descreve as estratégias de combate que o levaram a inúmeras vitórias. Nos dias de hoje a abordagem estratégica é amplamente aplicada, seja no mundo dos negócios, na política e também nos esportes. No vôo livre de competição, devido ao grande número de incertezas geradas pelas transformações da natureza, o processo de formulação das estratégias é altamente dinâmico e interessante de ser estudado.

Embora vôo livre e estratégia possam parecer assuntos distantes, as evidências nos levam a crer que existe uma alta correlação entre a performance atingida pelos competidores de ponta e as estratégias competitivas adotadas. Este artigo não se propõe a medir tal correlação, apenas lista algumas abordagens estratégicas disponíveis na literatura e descreve como estas são aplicadas nas competições de vôo livre. Veremos que a escolha da abordagem estratégica pode influenciar a performance do piloto de competição.

Mas o que é estratégia e quais são as abordagens estratégicas?

Segundo Porter (1996), estratégia é o conjunto de decisões capaz de criar uma posição exclusiva e valiosa no mercado. Caso houvesse apenas uma posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. Para Porter (1996) a estratégia exige a escolha entre opções excludentes na competição de mercado, sabendo escolher inclusive, o que não fazer.

Mesmo sem perceber, alguns pilotos de asa utilizam esta abordagem estratégica a fim de conquistar um posicionamento exclusivo e diferenciado na competição. Um bom exemplo para este processo ocorre no *starting gate* (momento da largada de uma competição de vôo livre). Para que o piloto esteja na borda do raio de largada (antes de iniciar a competição o piloto deve decolar e ficar dentro de um raio imaginário até a hora da largada), na hora certa, no topo da térmica e na melhor posição para tirar para o primeiro pilão (ponto que

marca o caminho a ser percorrido pelo competidor), diversas decisões são tomadas a fim de atingir esta vantagem competitiva. Decisões do tipo: Quando vou decolar? Qual caminho vou percorrer? Que pilotos vou seguir? Que grau de risco devo assumir nesta etapa da prova? entre outras.

Embora Michael Porter seja considerado um guru da administração e um dos nomes mais respeitados no mundo dos negócios, sua abordagem chamada Posicionamento Estratégico não é a única disponível na literatura. Para estudiosos como Mintzberg (1994), Pascale (1996) e Rumelt (1984), a estratégia é um processo mais dinâmico do que aquele previsto por Porter (1996). Segundo os autores, a estratégia emerge a partir de respostas e adaptações a condicionantes internas e externas, erros, crises e aprendizado do competidor. Neste sentido esta escola de pensamento trata a estratégia como um Processo Emergente onde as estratégias bem sucedidas são freqüentemente oportunistas e adaptáveis, em vez de calculadas e planejadas.

Os autores que defendem a abordagem da estratégia como Processo Emergente acreditam que o planejamento formal é importante, mas igualmente importante é a capacidade que o competidor possui de adaptar-se às mudanças e imprevistos provenientes do meio que o cerca. Este fenômeno pode ser notado nas competições de vôo livre, por exemplo, quando o piloto que estava em situação favorável se vê perdendo altura devido a uma escolha estratégica equivocada ou a uma mudança na condição climática. Neste momento a estratégia traçada para chegar entre os primeiros é abandonada e em seu lugar emerge a estratégia da sobrevivência, onde as ações são meramente contingenciais. O piloto foca seu pensamento na solução do problema, procurando sinais de térmicas que o tirem desta situação crítica. Também é importante que o piloto escolha um pouso emergencial que lhe garanta segurança, caso seu plano não seja bem sucedido (criação de um cone de segurança).

A partir deste exemplo, podemos imaginar que um piloto de competição que se encontra em posição desfavorável (a baixa altura), mas que insiste em manter-se à frente dos demais, ignorando os sinais do meio externo, pode vir a pousar antes de atingir seu objetivo ou mesmo colocar-se em situação de risco. Uma das questões mais difíceis de uma competição de vôo livre é saber o momento exato de apertar o botão da flexibilização estratégica ao

notar que houve uma mudança repentina do cenário competitivo. Muitos pilotos retardam a decisão de mudança estratégica, o que lhes custa tempo, o bem mais precioso de uma competição.

Além das abordagens estratégicas de Posicionamento e Processos Emergentes, existem ainda outras abordagens interessantes, como por exemplo, a abordagem baseada na Teoria dos Jogos. De acordo com a Real Academia de Ciências da Suécia, a Teoria dos Jogos se origina do estudo de jogos como o xadrez e o pôquer. Todos sabem que, nesses jogos, os jogadores têm de pensar nos próximos passos - elaborando uma estratégia baseada na expectativa das respostas dos outros jogadores.

Este efeito do jogo é visível nas competições de vôo livre onde existe uma marcação contínua entre os pilotos. Nas competições é comum notarmos que um pelotão de pilotos resolve “tirar” para a próxima térmica a partir da iniciativa de um piloto pioneiro (aquele que “tira” na frente). Ou no caso de um piloto que abandona a sua térmica porque avistou outro piloto em uma térmica mais forte. Em outras palavras, o movimento de um piloto influencia a escolha estratégica do outro competidor a cada instante. Normalmente pilotos que adotam a estratégia de seguidores utilizam a abordagem da Teoria dos Jogos a fim de atingir resultados que sozinhos não seriam capazes, enquanto pilotos pioneiros utilizam esta abordagem para avaliar se suas decisões foram ou não eficientes.

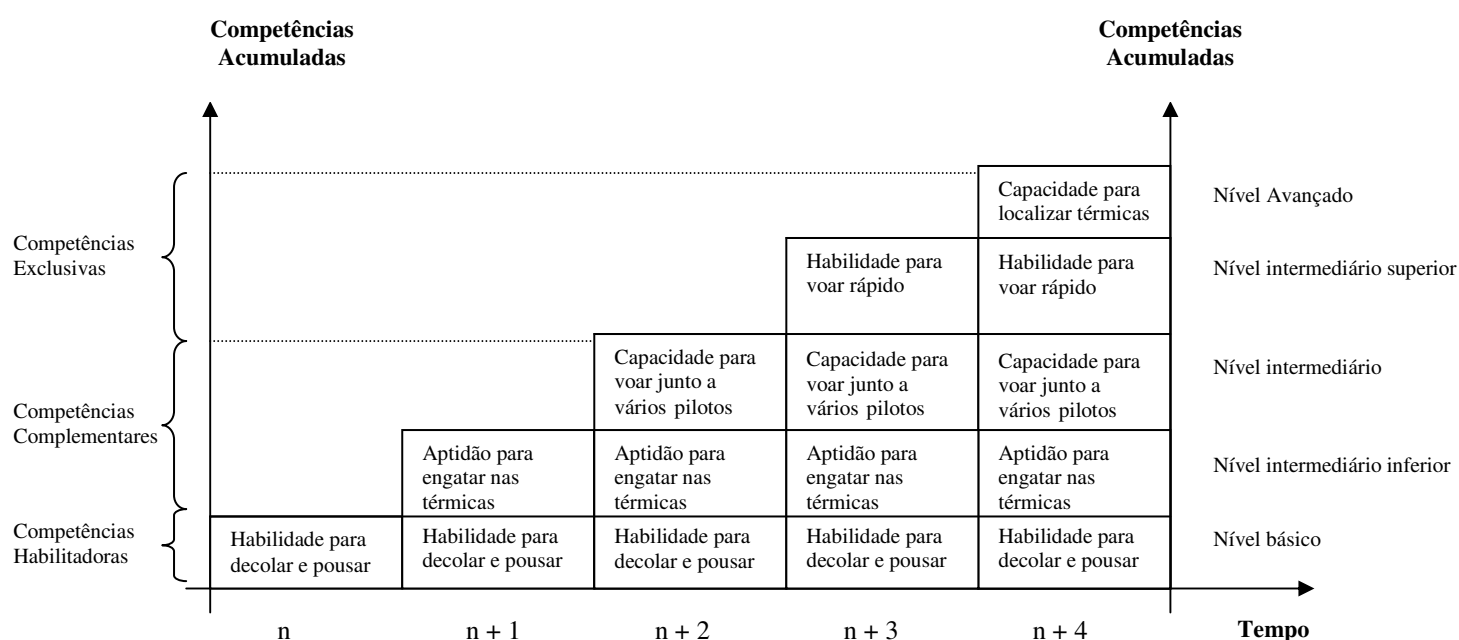
Embora muito aplicada nas competições e no mundo dos negócios, a abordagem da Teoria dos Jogos é duramente criticada por alguns estudiosos. Segundo os críticos, competidores que focam muita energia nos passos dos concorrentes acabam esquecendo de desenvolver competências exclusivas internas, estas sim, responsáveis pela construção de fontes de vantagens competitivas duradouras. Em outras palavras, seguir os outros pode gerar resultados positivos de curto prazo, mas não garante o desenvolvimento das competências exclusivas que geram os resultados de longo prazo. As críticas desferidas contra a abordagem estratégica com base na Teoria dos Jogos abrem espaço para a abordagem das Competências Dinâmicas, a última abordagem a ser tratada neste artigo.

Esta abordagem surgiu a partir da década de 1970, mas vem sendo expandida por autores como Teece e Pisano (1994), Pavitt (1998), Leonard Barton (1995), Figueiredo (2001)

entre outros. Segundo Teece e Pisano (1994) o termo “competências dinâmicas” enfatiza dois aspectos importantes, os quais não foram foco de atenção em abordagens estratégicas anteriores. O primeiro aspecto referente ao termo “competências”, enfatiza o processo de acumulação das capacidades, aptidões e das habilidades na obtenção dos resultados. O segundo termo, “dinâmicas”, orienta para a idéia da incerteza criada a medida que os ambientes evoluem.

A natureza da competição futura é difícil de ser prevista. Sendo assim, determinadas respostas estratégicas são requeridas de forma dinâmica, uma vez que o ritmo de mudanças é rápido. As respostas nunca são perenes e requerem uma renovação constante. O grande papel da estratégia baseada nas Competências Dinâmicas surge no momento em que se entende que as competências futuras dependem da maneira como os competidores acumulam competências ao longo de suas vidas. As competências do passado darão origem às competências do futuro. Este processo de “geração de competências” ocorre através de uma trajetória única para cada competidor conforme a figura 1.

Figura 1. Evolução da acumulação das competências



Fonte: Elaboração própria do autor

Conforme a Figura 1, as competências são divididas em três grupos: as competências habilitadoras, complementares e exclusivas, sendo que estas se dividem em cinco níveis

que vão do nível básico até o nível avançado. Interessante notar que o piloto não consegue pular do nível básico para o nível avançado sem que antes acumule as competências complementares (níveis intermediário inferior e intermediário). Esta abordagem estratégica proporciona uma visão do processo, direcionando o competidor no aprimoramento de suas habilidades, capacidades e aptidões. Na abordagem das Competências Dinâmicas, o piloto que vence não é aquele que simplesmente chegou na frente dos outros, mas sim, aquele que conseguiu superar suas próprias deficiências e desenvolver competências exclusivas superiores às dos outros concorrentes.

Afinal qual a abordagem estratégica que devo adotar nas competições?

Mais importante do que escolher uma abordagem estratégica e agarrar-se nela é saber que todas as abordagens descritas neste artigo (Posicionamento, Processos Emergentes, Teoria dos Jogos e Competências Dinâmicas) possuem méritos e limitações, ou seja, pontos fortes e pontos fracos. Interessante notar também que as abordagens não são excludentes, e sim, complementares. Isso significa dizer que em uma única prova ou no decorrer do campeonato é possível adotar as quatro abordagens em momentos distintos.

A partir de constatação empírica¹ nos campeonatos que participei, percebo que alguns pilotos não apresentam melhor performance porque se fixam a uma única abordagem estratégica e todas suas decisões ficam atreladas a esta abordagem. Por exemplo, existem pilotos que voam sozinhos o tempo inteiro, ignorando os demais. Apesar de desenvolver competências na localização de térmicas, estes pilotos abrem mão da vantagem gerada pela Teoria dos Jogos, onde os demais competidores auxiliam no mapeamento das oportunidades invisíveis (térmicas). Já outros pilotos são do extremo oposto, só tomam decisões baseadas nas ações dos demais competidores e seguem cegamente todos os passos daqueles que estão à sua frente. Esta abordagem também é perigosa, já que o piloto pode ficar em situação delicada caso fique sozinho e também fica vulnerável caso o piloto que se está seguindo escolha uma rota errada.

Acredito que a melhor estratégia é aquela que melhor lhe atende de acordo com as competências acumuladas ao longo da sua vida. Entendo que as escolhas estratégicas devem ser compatíveis com as suas competências e não meras aspirações fantasiosas. Seguir um grupo de pilotos avançados sendo um piloto nível básico pode ser trágico, por

¹ O termo "empírico" é usado aqui no sentido de observação da realidade

isso, compreender o estágio em que você se encontra e o processo pelo qual está passando é o ponto de partida para lhe auxiliar na escolha da abordagem adequada.

Quando analiso os quatro melhores pilotos do campeonato brasileiro dos últimos cinco anos, vejo que eles atingiram o nível máximo de acumulação de competências; pousam em qualquer lugar, quase não erram na enroscada da térmica, sabem voar em grupo, possuem o *timing* da “tirada” de uma térmica para outra e desenvolveram a capacidade de localizar térmicas. Além disso, estes pilotos conjugam as quatro abordagens estratégicas de acordo com a mudança do cenário competitivo. Esta flexibilidade estratégica quando atrelada às competências acumuladas ao longo dos vários campeonatos revertem em performance incontestável conforme nos demonstra o quadro a seguir.

Evolução do Ranking Brasileiro (os 4 melhores pilotos) – 2001 a 2005

Pilotos	2001	2002	2003	2004	2005
André Wolf	3º	5º	3º	3º	20º
Betinho Schmitz	1º	1º	1º	1º	2º
Gustavo Saldanha	4º	3º	4º	2º	3º
Nenê Rotor	2º	2º	2º	10º	1º

Fonte: ABVL (Associação Brasileira de Vôo Livre)

O quadro reforça o argumento que estes pilotos desenvolveram competências exclusivas, ou seja, àquelas que são difíceis de serem copiadas. Descobriram abordagens estratégicas que os colocam em posições favoráveis dentro das competições, fórmulas de conjugação estratégica que vem mostrando-se altamente eficiente ao longo dos anos. Por outro lado, os demais pilotos muitas vezes insistem em desenvolver competências replicáveis, aquelas que são facilmente copiadas pelos demais, sendo assim não conseguem romper a barreira que os separa deste seletivo grupo de pilotos.

Deixo aqui algumas perguntas para aqueles pilotos que aspiram as primeiras posições no ranking. Será que seu treinamento não está focando em demasia o desenvolvimento das competências replicáveis e deixando de lado as competências exclusivas? Será que seu planejamento estratégico não é rígido demais? Será que não está na hora de reavaliar a abordagem estratégica que norteia seu processo decisório?

Glauco Cavalcanti é Mestre em Gestão Empresarial pela FGV-RJ, MBA em Marketing pela FGV-RJ. Além de gerenciar sua empresa de esporte de aventura, leciona em cursos de marketing, estratégia empresarial e negociação.

Referências Bibliográficas

FIGUEIREDO, P. N. **Technological learning and competitive performance**. Cheltenham, UK, & Northampton, USA: Edward Elgar, 2001.

LEONARD-BARTON, D., **Wellsprings of knowledge:building and sustaining the sources of innovation**. Harvard Business School Press, 1995.

MINTZBERG, H. **The fall and rise of strategic planning**. In: Harvard Business Review, v. 72, nº 1, Jan./Feb., 1994, pp. 107-114.

PASCALE, Richard T. **The “Honda effect” revisited**. In: California Management Review, Berkeley, v. 38, nº 4, Summer, 1996, pp. 47-71.

PAVITT, K. **What we know about the strategic management of technology**. In: Califórnia Managment Review, v. 32, nº2, 1990, pp: 17-26.

PORTER, Michael. **What is strategy?** In: Harvard Business Review, Nov-Dec., 1996, pp: 61-78.

RUMELT, R. P. **Towards a strategic theory of the firm**. In: LAMB, R. B. (ed.). Competitive strategic management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.

TEECE, D & PISANO, G. **The Dynamics Capabilities of Firms: an Introduction**. In: Industrial and Corporate Change, v. 3, nº 3, 1994, pp: 537-56.