

## 5 LIÇÕES DE ESTRATÉGIA EM GAME OF THRONES



Publicado no [O Estado de S. Paulo](#)

Por Daniel Castello, Consultor Endeavor

Ter uma aspiração vencedora, escolher o campo certo para lutar e entrar para vencer. Se esses são os pilares da estratégia de quem concorre ao Trono de Ferro, também são os de todo empreendedor que quer criar um negócio de impacto. Nesse artigo, o paralelo vai além: o que cada um dos futuros líderes tem feito no campo da estratégia para garantir sua vitória — e o que os empreendedores podem aprender com isso para aplicar no planejamento estratégico?

Se você não assistiu à sétima temporada de Game of Thrones e ainda pretende assisti-la, é melhor não ler nenhuma palavra que está logo adiante, ou você vai sofrer spoilers em série. Mas se você está em dia com os episódios, o convido a criar um paralelo entre os últimos acontecimentos da série e o desenho de estratégia de um negócio.

Ao final da temporada sete, a sensação que fica é a de que finalmente estamos nos encaminhando para o fechamento, e que, ao final da próxima temporada saberemos quem vai ficar com o Trono de Ferro. Isto, claro, se sobrar alguém vivo...

Se a sexta temporada teve como tema central a consolidação de Cersei, Jon e Daenerys como os grandes concorrentes ao trono, após serem testados duramente em suas habilidades como grandes líderes, esta temporada focou na estratégia – sua definição, seus primeiros movimentos, seus erros e acertos. Foi um belo jogo de xadrez, que colocou à prova a inteligência e a resiliência de cada um dos competidores.

A pergunta que fica é se as estratégias de cada um são sólidas e qual é a chance real de saírem vitoriosos ao fim da próxima temporada, no ano que vem. É uma reflexão, no mínimo, interessante

de ser feita!

Toda estratégia tem cinco elementos que determinam o potencial de sucesso dela: (1) uma aspiração vencedora, (2) uma escolha inteligente de campo, (3) a forma como se decide jogar para vencer no campo escolhido, (4) as competências e capacidades que ancoram a capacidade de jogar da forma escolhida e (5) os sistemas de avaliação que nos permitem saber se estamos avançando ou não dentro daquilo que nos propusemos a fazer. Cada um dos elementos é necessário para obter sucesso:

A Aspiração Vencedora define nossa métrica de sucesso, nosso sonho grande, aquilo que nos inspira e galvaniza os esforços das pessoas que vêm junto conosco. Sem aspiração não há energia, não há recursos, não há pessoas ao nosso lado com vontade de lutar junto conosco. Aspiração é o que define o porquê da estratégia.

A escolha do campo é normalmente o centro da estratégia. É o que define por onde nos moveremos, que brigas escolhemos comprar, quais priorizamos, e quais decidimos não comprar e deixamos para depois, para um momento mais apropriado.

Escolhido o campo, temos que ter certeza de que temos o que é necessário para jogar para vencer. Temos que ter uma proposta de valor matadora. Algo que seja superior à abordagem que nossos competidores possuem. Se não encontramos uma forma de jogar para vencer em um campo, a melhor opção é mudar de campo.

Uma vez definida a proposta de valor que utilizaremos, temos que ter certeza de que conseguimos executá-la com sucesso. Temos que ter certeza de que temos os recursos corretos e que eles estão alocados da melhor forma possível, de que seu arranjo gera de fato uma vantagem competitiva sustentável.

Quando chega a hora da luta, é essencial que tenhamos acesso a informações analisáveis que nos permitam entender se temos que persistir, voltar atrás, pivotar ou realocar recursos. Isto tem que ser possível durante a execução, enquanto ainda há tempo para corrigir o rumo e atuar de forma alternativa.

Uma boa estratégia visa ter cada um destes elementos bem construídos e cuidadosamente harmonizados entre si. Isto é o que vai dar propósito, direção, potência e consistência a ela. Cada um dos três candidatos ao trono tem uma forma completamente distinta de atuar. É bem interessante analisar a consistência de sua estratégia e seu potencial de sucesso.



Aspiração Vencedora. Eles já começam bem diferente. As Aspirações Vencedoras são bem distintas. O que cada um chama de sucesso é diferente. Cersei e Daenerys estão lutando pelo trono. Na aspiração vencedora de cada uma está a outra morta no chão e ela mesma reinando os 7 reinos. Mas, mesmo assim elas são muito diferentes em relação ao entorno — Daenerys está poupando as vilas e a população civil, pois quer ser amada depois de virar rainha e deseja que todos sejam livres (uma vez que tenham se ajoelhado a seus pés). Cersei não é tão exigente com o entorno. Contanto que ela termine no trono e que sua família tenha continuidade, o resto pouco importa. Isto não é uma diferença pequena — muda radicalmente a forma como se luta. Para Cersei, vale praticamente tudo. Para Daenerys ações que ponham em risco a população civil não são opções viáveis.

Jon tem outra visão do que significa sucesso. Tendo consciência do potencial destrutivo do exército dos Outros, e tendo uma alma boa, sua prioridade é lutar pelos vivos. Ele sabe que gastar recursos em uma guerra entre os vivos só enfraquece a capacidade de lutar com os mortos. Esta aspiração o coloca em uma situação difícil frente às outras duas, que não entendem sua posição e a tomam como um truque, um engodo. Isso faz com que ele tenha que arriscar sua vida (de novo!) para alterar a percepção das duas da pior forma possível — provando que os mortos existem por experiência direta. Ele quase morre tentando. Só se salvou porque desta vez os roteiristas apelaram e criaram uma saída que até agora não passou na minha garganta nem na dos fãs mais antigos da série. Melhor fingir que não aconteceu.

Ter uma aspiração vencedora diferente muda radicalmente a forma como você se posiciona no jogo competitivo. Dependendo daquilo que você chama de sucesso, algumas opções são válidas e outras não. Todo grande estrategista tem que ter clareza de sua aspiração vencedora, daquilo que chama de sucesso.

Uma boa aspiração vencedora vai ter no centro o impacto de sua vitória sobre a vida de seu cliente. Algo como “os vivos vão ficar vivos”, “o povo será livre sob uma rainha merecedora” ou

“minha família triunfará”. Ter esta clareza de propósito torna a tomada de decisão sob pressão mais eficiente e, em estratégia, muitas vezes, velocidade é essencial.

Escolha do campo. Consistentes à sua aspiração vencedora, cada um deles decide se posicionar de forma bastante diferente no campo de jogo. Jon sabe que os mortos têm que ser enfrentados o mais rápido possível, pois eles têm o inconveniente de transformar os vivos que morrem em batalha em novos soldados dos mortos. Logo é vital impedir que eles cheguem à locais muito populosos, como as cidades de clima ameno do sul. A batalha contra eles deve ser o mais ao norte possível, de preferência ao norte da Muralha. Se impossível, nos campos desertos do Norte. Por isso a pressa dele de reunir homens e armas relevantes para acelerar o enfrentamento.



Daenerys chegou chegando e achando que ia ser fácil. Trouxe seus mil navios, cedidos por Yara Greyjoy, cheios de Dothrakis, Segundos Filhos e Imaculados com seus três dragões na comissão de frente. Encontrou Dragonstone, seu antigo castelo, abandonado pela concorrência e se posicionou confortavelmente em clima de ‘já ganhou’. Sem se questionar nem por um momento se se posicionar no meio do campo inimigo seria prudente. Arrogância pura. No primeiro movimento já dividiu suas tropas em duas frentes, enviando-as em campanhas óbvias e mal planejadas. Como resultado perdeu seus navios, grande parte de seus homens, perdeu um tempo imenso e permitiu que sua adversária pudesse medi-la de alto a baixo.

Cersei se posicionou lindamente. Se entocou um Kings Landing, atacou o Sul apenas para angariar fundos (e evitar uma segunda frente inconveniente), fez uma aliança com Euron Greyjoy para bloquear os navios de Daenerys e fingiu que criou resistência ao avanço dos Imaculados apenas para ganhar tempo e aproveitar para testar se a arma criada para matar dragões seria eficaz. Decidiu esperar a luta vir até ela, confiando no desejo de vingança de seus oponentes. Fez tudo certo e saiu vencedora dos primeiros movimentos, embora tivesse a posição mais vulnerável.

Escolher o campo correto potencializa o uso dos recursos que você tem. É lá que você vai ganhar ou perder o jogo. É importante se posicionar em campos nos quais seja possível vencer. E é essencial dizer não para as batalhas que você não pode vencer ou que custarão caro demais para

vencer. Michael Porter ensina que toda boa estratégia tem “trade offs” e que tão importante quanto aquilo que decidimos fazer é o que decidimos não fazer.

É escolhendo o que não fazer que é possível concentrar recursos para ganhar os jogos que escolhemos jogar.

Jogar para vencer. Aqui mais uma vez, as três estratégias são completamente diferentes.

Jon sabe que não tem recursos, homens nem armas para vencer sozinho a batalha contra os Outros. Logo, ele depende de uma aliança, nem que de conveniência, com Daenerys. Esta será a única forma de conseguir os homens, os dragões, a matéria prima – Vidro de Dragão – para confeccionar as armas necessárias. E depende de Cersei topar um cessar fogo para dar a ele tempo para vencer a batalha com os Outros antes de eles entrarem em confronto pelo Trono de Ferro. Para obter os recursos de que precisa, ele vai sozinho até Daenerys oferecer aliança e submissão se ela primeiro o ajudar contra os mortos. Já para convencer Cersei, ele captura um dos mortos e vai até ela de forma temerária solicitar a trégua.

Daenerys deseja a aliança com Jon para não ter que combater em dois flancos, logo não vê mal em ajudá-lo. Além disso, ela intui que Jon pode não ser seu inimigo e que a visão dela de uma terra de homens livres unificada pode ser mais fácil de ser executada com ele a seu lado. Além disso o cara é bonito, corajoso e nobre. Não são mal atributos! A aliança com Jon permite que ela possa unificar seus extraordinários recursos (mais os recursos de Jon) para poder fazer uma guerra concentrada e vencer Cersei com um longo cerco final a Kings Landing. O que ela não esperava é descobrir que os Outros são o inimigo mais urgente a ser vencido. Isto faz ela convergir estrategicamente com Jon, criando o casal Jonerys, aliados durante o dia, amantes durante a noite. Se esta aliança vai sobreviver aos Outros e à Cersei, é tema para os próximos capítulos.

Cersei está em uma situação bem mais restrita de opções. Para manter o domínio do mar e poder bloquear um cerco naval a Kings Landing, teve que oferecer casamento a Euron Greyjoy no futuro. Acordo que ela não pretende honrar. Cersei ainda precisa da ajuda do Banco de Ferro para contratar mercenários. Para isto teve que atacar os Tyrells para tirar seu dinheiro e assim quitar suas dívidas,, provando ao banco que é confiável como seu pai foi. Cersei ainda conta com o amor de seu irmão e pai de seu futuro filho, seus espiões e a lealdade cega do Montanha para fazer isto acontecer. Mas, sua arma mais formidável mesmo é sua capacidade de pensar fria e egoisticamente, como a grande tirana que é. A jogada de aceitar a trégua e prometer recursos que não vai entregar para que seus inimigos se matem entre si enquanto ela se fortalece para esperar o vencedor é digna de Maquiavel.

Nos negócios, nos quais não buscamos matar fisicamente nossos competidores, a vitória se dá pela preferência conquistada na mente do consumidor. O que faz com que ganhemos, ou não, essa preferência, é nossa Proposta de Valor. Em uma guerra primitiva como a que estamos

analisando, o princípio é o mesmo — é sempre um jogo de o que eu tenho que oferecer (ou sacrificar) para conquistar os recursos necessários para vencer nos campos que decidi jogar. Competências e Capacidades. Aqui novamente os três são radicalmente diferentes.



Jon é Jon. Born killer. Born leader. Coração de Stark e sangue de Targaryen. Bonito e carismático. Conhece o território do Norte como ninguém, acima e abaixo da Muralha. Corajoso. Agora tem Vidro de Dragão, os Imaculados, os Dhotrakis, os povos livres, a irmandade do fogo e dois dragões a seu serviço. E Sansa, e Arya, e Bram, e Lady Mormont, e os conselheiros de Daenerys. E Daenerys. Poder de fogo não falta.

Daenerys, antes de Jon, já tinha o exército mais formidável jamais reunido. Faltava o Norte e a capacidade de lutar no inverno. Faltava. Jon lhe dá mais duas coisas, também muito importantes. Jon lhe dá a bênção dos Stark, a terceira grande casa, o que a ajuda a provar que não é uma rainha potencialmente louca e perigosa, como seu pai era. E Jon suaviza sua ira, tornando-a uma estrategista com visão menos emocional, mais sistêmica, avançando o trabalho que Tyrion começou.

Jon é bom, Daenerys é boa. Jonerys é sensacional. Se não fossem os Outros, a vitória estava dada.

Cersei não pode ser subestimada nem um segundo. Todos que fizeram isto morreram dolorosamente. Ela tem dinheiro, inteligência, muros altos, apoio do Banco de Ferro e não tem pudor nem limites morais. É a pessoa viva mais perigosa da história toda. Encurralada, é mortal. Grávida então...

Uma estratégia é consistente quando as competências e as capacidades ancoram perfeitamente a forma de jogar para vencer. A forma de Jonerys jogar (frente única para o Norte contra os Outros e

depois frente única para o Sul contra Cersei) requer uma quantidade maciça de recursos e inteligência e liderança. Sem isso seria suicídio!

Bons empreendedores têm que entender isto — você precisa ter as competências e as capacidades necessárias para vencer os jogos que decidir jogar. Ou jogar com a sorte. Mas esse último seria amadorismo!

Sistemas de Gestão. Aqui os recursos que eles possuem são diferentes, mas razoavelmente equivalentes. Cersei tem seus espiões, normalmente crianças e mendigos, praticamente invisíveis, dirigidos por seu tio, seu Mão. O Banco de Ferro também a supre de informações de lugares mais distantes onde ela não tem presença, a partir de sua rede.

Daenerys também tem sua rede de espiões, montada pelo Mestre dos Segredos, o eunuco Varys. Se Varys coleta informação como ninguém, o anão Tyrion a analisa como ninguém, além de trazer insights privilegiados sobre como Cersei está vendo as situações. Os dois juntos compõem o Watson da época – business intelligence, big data e machine learning!

Jon não tem redes, mas tem acesso a outras informações, que serão decisivas na guerra por vir — ele possui Bram, o vidente que consegue criar significado sobre o comportamento dos Outros e ele possui Samwell Tarly, o underdog que virou um erudito, e que, entre outros feitos, curou Jorah Mormont e descobriu as jazidas de Vidro de Dragão. Além de conhecer a real linhagem de Jon...

Ser capaz de obter, processar, dar significado e usar informação factual como feedback para a tomada de decisão estratégica é essencial. Sem isso, ficamos presos em achismos e em repetições de padrões inconsistentes. Principalmente hoje, por conta da quantidade de informação disponível, da complexidade e velocidade dos ciclos de estratégia.

Em resumo, as estratégias são sólidas, cada um dos três joga de uma forma consistente com sua aspiração e possui as capacidades necessárias para sustentar sua forma de jogar. Não foi por acaso que emergiram os finalistas nesta história na qual líderes extraordinários pereceram.

A fusão entre Jon e Daenerys criou uma respeitável megapotência. Cersei não teria qualquer chance em um ataque direto. Mas, o desafio na sua frente é proporcional ao seu tamanho. Além do fato de que toda megaestrutura formada pela fusão de estruturas menores sempre traz dentro de si pontos de fragilidade que podem se manifestar na hora errada. Além do fato de eles agora compartilharem o leito. O que, qualquer dono de empresa familiar pode lhe dizer, nem sempre é uma boa prática!