

*Num mundo onde a acumulação é confundida com segurança, esta reflexão propõe uma metáfora simples — cinco laranjas para duas pessoas — para abordar um paradoxo antigo: o excesso que, em vez de gerar valor, apodrece. Através de exemplos empresariais, pessoais e filosóficos, o autor mostra como o capital (financeiro, humano ou emocional) quando não é partilhado, investido ou transformado, tende à estagnação e à perda. Um ensaio sobre a abundância, o desperdício e a urgência de circular o valor — antes que ele se perca.*

Cinco Laranjas para Duas Pessoas: O Excesso que Apodrece

Durante as minhas aulas, costumo usar uma metáfora simples para explicar o paradoxo da abundância: cinco laranjas para duas pessoas. Ao falar sobre a aplicação do dinheiro, alerto os alunos para um fenómeno comum, mas muitas vezes ignorado — o facto de que a fartura pode levar à estagnação. A escassez, tantas vezes temida, obriga-nos a ser criativos, focados, engenhosos. Já a abundância, quando mal compreendida, provoca inércia — não apenas na acção, mas sobretudo no pensamento.

1. A metáfora das laranjas: valor mal aproveitado apodrece

Imagine uma fruteira com cinco laranjas frescas e apenas duas pessoas para comê-las. Três

vão sobrar. Se não forem partilhadas ou consumidas a tempo, apodrecem. A natureza não tolera estagnação: o excesso, quando não é bem aproveitado, degrada-se inevitavelmente. O tempo transforma o que era abundância em desperdício. Esta imagem simples, quotidiana até, carrega uma verdade profunda sobre a gestão de recursos, tanto materiais quanto imateriais.

À primeira vista, o excesso pode parecer uma bênção. Ter mais do que se precisa parece sinónimo de segurança. No entanto, quando esse "mais" não tem direção ou utilidade concreta, transforma-se numa fonte de deterioração — física, mental ou simbólica. As laranjas que sobram não são neutras: elas ocupam espaço, chamam atenção, exigem cuidado. E, se ignoradas, transformam-se em problema.

O mesmo acontece com qualquer tipo de valor acumulado que não circula. Seja o dinheiro que não se investe, o conhecimento que não se partilha, o tempo livre que não se aproveita — tudo o que não flui, estagna. E na estagnação, instala-se a perda de valor. A própria palavra "valor" implica utilidade, propósito, movimento. Fora disso, até os recursos mais preciosos se tornam inúteis.

Esta metáfora aplica-se com igual força a pessoas e instituições. Uma empresa que acumula capital sem o redistribuir ou reinvestir acaba por gerar ineficiências internas, zonas de conforto tóxicas e uma cultura de complacência. Uma pessoa que acumula competências, mas não as aplica ou partilha, corre o risco de viver numa bolha de potencial não realizado — e, aos poucos, esse potencial perde força.

Acumular mais do que se pode ou sabe usar é correr o risco de ver o valor apodrecer — seja ele financeiro, moral ou existencial. A verdadeira abundância não está em ter muito, mas em saber o que fazer com o que se tem. E isso, paradoxalmente, exige discernimento, coragem e ação — qualidades que a escassez, muitas vezes, obriga a desenvolver, mas que a fartura facilmente adormece.

2. Nas empresas: excesso sem reinvestimento é desperdício

No mundo corporativo, há empresas que acumulam lucros ano após ano, mas optam por reter esse capital, investindo mal ou simplesmente deixando-o parado. O que à primeira vista parece uma demonstração de prudência financeira pode, na verdade, esconder uma falha estratégica grave: a incapacidade de transformar recursos em valor.

Quando o capital se acumula sem uma visão clara de como utilizá-lo, ele começa a perder utilidade. Projetos ineficientes, aquisições mal pensadas ou estruturas internas infladas tornam-se os destinos prováveis desse dinheiro. São formas de "usar" os recursos apenas para não os deixar parados, sem que isso resulte em crescimento real ou em impacto positivo para a empresa. Muitas vezes, a ausência de pressão financeira conduz à acomodação. A criatividade, a agilidade e a disciplina estratégica — tão essenciais em contextos de escassez — perdem espaço num ambiente onde sobra capital mas falta foco.

A literatura financeira corrobora este ponto. A retenção de lucros só gera valor quando há oportunidades claras e eficazes de reinvestimento. Caso contrário, o capital parado torna-se um custo de oportunidade — e um risco. Como demonstram Thirumalaisamy e Baloushi (2017), o pagamento regular de dividendos está frequentemente associado à criação de valor sustentável para os acionistas, precisamente porque impõe uma disciplina de alocação eficiente: se o dinheiro não pode ser bem investido dentro da empresa, deve ser devolvido ao mercado, para que outros o possam aplicar de forma produtiva.

Há ainda uma consequência menos tangível, mas igualmente relevante: a mensagem que a empresa transmite ao mercado. Reter capital excessivo pode sinalizar que a liderança não tem confiança no futuro ou que não existe uma estratégia clara de crescimento. Isso afeta a perceção dos investidores, reduz a atratividade da empresa e, em última instância, impacta negativamente a valorização das suas ações.

Além disso, o capital não distribuído pode alimentar dinâmicas internas perigosas. Pode-se criar uma falsa sensação de segurança que leva à expansão burocrática, à proliferação de projetos irrelevantes ou à manutenção de estruturas ineficazes. O excesso financeiro mal gerido gera complacência e mata a urgência da inovação.

Por isso, numa empresa, o excesso não aproveitado não é apenas desperdício — é um entrave ao desenvolvimento. Em vez de representar uma reserva estratégica, torna-se um peso morto, uma laranja esquecida na fruteira. E como toda laranja que não é comida, um dia apodrece.

3. Nas pessoas: acumular sem propósito é ruína

Se o excesso de capital representa um risco para as empresas, o mesmo vale — e com ainda mais impacto existencial — para as pessoas. Muitos indivíduos passam uma vida inteira a

trabalhar arduamente com o objetivo de acumular. Acumular dinheiro, propriedades, títulos, reconhecimento. E embora parte dessa motivação seja legítima — garantir segurança, liberdade, legado — é comum que, com o tempo, esse impulso se torne um fim em si mesmo. O acúmulo deixa de ser um meio e passa a dominar a narrativa da vida.

Indivíduos com património elevado, muitas vezes movidos pela ilusão de segurança perpétua, caem numa armadilha discreta mas devastadora: a da acumulação improdutiva. Têm os meios, mas perdem o sentido. Investem mal, ou não investem. Não partilham. Não arriscam. Justificam a sua inércia com prudência, mas, em excesso, essa prudência degenera em paralisia. Um capital que poderia ser fonte de transformação torna-se prisão de estabilidade.

Aqui, até as forças externas conspiram para corroer o valor parado. A inflação, que age silenciosa mas implacavelmente, corrói o poder de compra do dinheiro estagnado. Mas há corrosões mais subtis e perigosas: o desinteresse, a solidão, a perda de relevância. A riqueza que não circula, tal como as laranjas que não se comem, atrai o bolor — não só económico, mas psicológico e espiritual.

Pior ainda, a riqueza acumulada sem propósito tende a enfraquecer virtudes fundamentais como o autoconhecimento, a empatia e a autocrítica. Quem nunca precisou de reinventar-se porque sempre teve recursos à disposição pode viver décadas sem se confrontar com a própria verdade. A abundância mal usada anestesia a alma, pois dispensa o esforço, oculta a fragilidade e mascara o vazio. Como afirmou Séneca, “nada é suficiente para quem o suficiente é pouco”. A inquietude interior não se resolve com mais bens, mas com mais clareza sobre o que realmente importa.

Há também o risco de a acumulação pessoal transformar-se numa espécie de legado tóxico. Filhos e netos que herdam abundância sem contexto, sem exemplo de uso consciente, sem cultura de investimento humano e social, frequentemente tornam-se reféns dessa herança. O que deveria servir para libertar, confortar e expandir, torna-se fardo, expectativa ou desperdício.

Acumular sem propósito é, portanto, uma forma lenta de ruína. Não pela perda material, mas pela erosão de sentido. Uma conta bancária recheada pode coexistir com uma vida vazia. O que realmente importa é o destino que se dá ao que se possui — e, sobretudo, o que isso revela sobre quem se é.

4. O conforto que destrói: filosofias de equilíbrio

Nem sempre o que parece uma conquista é, de facto, um avanço. O conforto, em doses certas, é sinal de equilíbrio e merecimento. Mas em excesso, torna-se uma armadilha sofisticada: disfarça a estagnação com estabilidade, a passividade com prudência, e a renúncia com maturidade. E é precisamente nesse estado de aparente sucesso que muitas empresas e pessoas perdem a sua vitalidade.

No plano corporativo, o excesso de liquidez pode fazer desaparecer o ímpeto pela inovação. Quando há folga financeira, as decisões tendem a tornar-se menos exigentes, menos racionais, menos urgentes. As lideranças deixam de ser desafiadas. Os processos deixam de ser revistos. Os projetos deixam de ser questionados. E, silenciosamente, instala-se uma cultura de complacência — onde a prioridade é manter o que existe, em vez de criar o que ainda não existe.

A nível pessoal, o fenómeno não é diferente. O conforto prolongado, sobretudo quando não é equilibrado por reflexão, ação ou propósito, tem um efeito entorpecente. Há uma ilusão de que "chegar lá" é suficiente, como se a vida fosse um destino e não um processo contínuo de crescimento. E assim, muitas pessoas deixam de arriscar, de aprender, de contribuir, de se reinventar. O medo de perder o que se tem passa a ser maior do que a vontade de descobrir quem ainda se pode ser.

É neste ponto que as filosofias clássicas nos oferecem ferramentas poderosas de compreensão. Epicuro, frequentemente mal interpretado como defensor do prazer hedonista, na verdade via na moderação a chave para uma vida feliz. O verdadeiro prazer, dizia ele, vem da ausência de dor e da serenidade de espírito — e não da acumulação incessante de bens ou experiências. Já Aristóteles, ao formular a ideia da *virtude da justa medida*, alerta para um princípio universal: tanto o excesso quanto a carência distorcem o bem. Virtude é encontrar o ponto médio entre dois extremos. Nem imprudência, nem avareza. Nem desperdício, nem acumulação estéril.

A gestão eficiente — de uma vida ou de uma empresa — exige, portanto, mais do que competência técnica: exige sabedoria. E sabedoria implica parar para avaliar. Questionar rotinas, rever prioridades, e, sobretudo, agir com intenção. O dinheiro guardado, o tempo livre, a influência acumulada — tudo isso só tem valor real quando é canalizado em direção a algo maior.

A complacência é inimiga tanto do bom gestor quanto do cidadão pleno. Quando o “ter” substitui o “ser” e o “agir”, o valor degrada-se. Moralmente, nas pessoas. Estrategicamente, nas empresas. A investigação de Papanastasopoulos, Thomakos e Wang (2010) corrobora essa ideia: empresas com excesso de caixa não direcionado tendem a apresentar menor desempenho a longo prazo e maior volatilidade estratégica. O excesso mal gerido é um risco — não apenas financeiro, mas estrutural.

O conforto não é, por si só, negativo. Mas quando se transforma em zona de conforto, passa a limitar o potencial criativo, ético e humano. O desafio é manter o espírito inquieto mesmo quando os recursos abundam. Agir como se o futuro ainda dependesse da nossa coragem — porque, na verdade, depende.

5. Transformar o excesso em sementes: a verdadeira herança

Talvez o verdadeiro problema não esteja em existirem três laranjas a mais — mas sim em tratá-las apenas como frutos para consumo imediato, em vez de sementes com potencial de futuro. É esta mudança de perspetiva que separa o desperdício do legado. Porque enquanto o fruto alimenta o agora, a semente constrói o amanhã.

No plano pessoal, é comum associarmos herança a coisas: casas, contas bancárias, carros, coleções. Mas o que verdadeiramente transforma a vida de uma geração seguinte raramente são os bens. São os símbolos, os gestos, os valores, os horizontes que se abrem. De que serve deixar uma fortuna a um neto que nunca viu os avós a pensar com profundidade, a agir com coragem ou a partilhar com generosidade? Que uso fará ele de um capital cuja história desconhece e cujo sentido nunca lhe foi transmitido?

A riqueza, se não for transformada em possibilidade — de aprendizagem, de vivência, de serviço —, arrisca-se a asfixiar. Um avô que oferece um piano, um kit de robótica ou uma viagem com propósito, planta mais futuro do que aquele que apenas transfere dinheiro. A herança que verdadeiramente enriquece é aquela que desperta o mundo interior, que desafia, que dá ferramentas para construir sentido. Os netos não precisam das laranjas. Precisam de um modelo que lhes mostre como se vive com ética, ousadia e gratidão.

Este princípio aplica-se também às empresas. O excesso de capital, quando visto apenas como reserva ou defesa, empobrece o potencial criativo da organização. Mas quando é compreendido como energia acumulada à espera de direção — pode ser revolucionário.

Investir em cultura empresarial, em formação humana, em sustentabilidade, em impacto social — é transformar capital em fertilizante para o futuro. É plantar em vez de acumular.

Uma empresa que cria espaços para pensar, errar, tentar de novo e crescer humanamente está a construir valor que não se mede apenas em EBITDA. Está a garantir que o seu legado vai além das margens de lucro. Do mesmo modo, famílias que partilham o valor do trabalho, da generosidade e da curiosidade intelectual transmitem mais do que património: transmitem visão.

Transformar o excesso em semente é, portanto, um ato de inteligência estratégica e de humildade existencial. É reconhecer que aquilo que sobra não é para guardar — é para cultivar. Que o que temos a mais nos foi dado não apenas para nosso conforto, mas para ampliar os horizontes dos outros.

6. Conclusão: circular o valor é o que o mantém vivo

Em finanças, como na vida, o que dá valor a um recurso não é apenas a sua existência, mas a sua circulação. O dinheiro, quando circula, cria empregos, oportunidades, crescimento. O conhecimento, quando partilhado, multiplica-se. O tempo, quando dedicado aos outros, transforma-se em presença. Tudo o que é retido sem finalidade perde potência — e, com o tempo, perde essência.

Valor que não circula, degenera. Esta é uma lei quase biológica, uma regra que se aplica tanto a laranjas numa fruteira como a lucros numa empresa ou a emoções numa relação humana. A estagnação é o início da perda. O excesso, por mais bem-intencionado que seja, se não for integrado num ciclo virtuoso de partilha, investimento ou reinvenção, torna-se peso. Torna-se desperdício. Torna-se ruína.

Vivemos num tempo em que o mito da acumulação ainda reina: mais capital, mais seguidores, mais diplomas, mais metros quadrados. Mas talvez estejamos a precisar de outro tipo de abundância — aquela que se mede pela capacidade de gerar impacto, de criar ligações significativas, de deixar sementes onde passamos. Um tipo de riqueza que não se guarda, mas que se oferece. Que não se contabiliza, mas que se sente no rastro que deixamos.

Cinco laranjas para duas pessoas é, de facto, um privilégio. Mas só se essas laranjas forem

vistas como algo mais do que comida: como símbolo de escolha, responsabilidade e visão. Comer duas, partilhar uma, transformar outra em compota, e guardar a última para semente. Esse é o verdadeiro exercício de gestão — e de consciência.

Num mundo obcecado pelo ter, é urgente reaprender a circular o valor. Só assim ele permanece vivo. Só assim alimenta o presente sem comprometer o futuro. Só assim transforma-se em legado — e não em lixo.

Referências

Aristóteles. (s.d.). *Ética a Nicómaco*.

Epicuro. (s.d.). *Carta a Meneceu*.

Papanastasopoulos, G. A., Thomakos, D. D., & Wang, T. (2010). Do firms with cash holdings underperform? Evidence from the UK. *Applied Economics Letters, 17*(18), 1755–1759. https://doi.org/10.1080/13504850903035849

Séneca. (s.d.). *Cartas a Lucílio*.

Thirumalaisamy, R., & Baloushi, A. A. A. (2017). Dividend policy and its impact on firm value: A review of theories and empirical evidence. *International Journal of Economics and Financial Issues, 7*(1), 351–357.