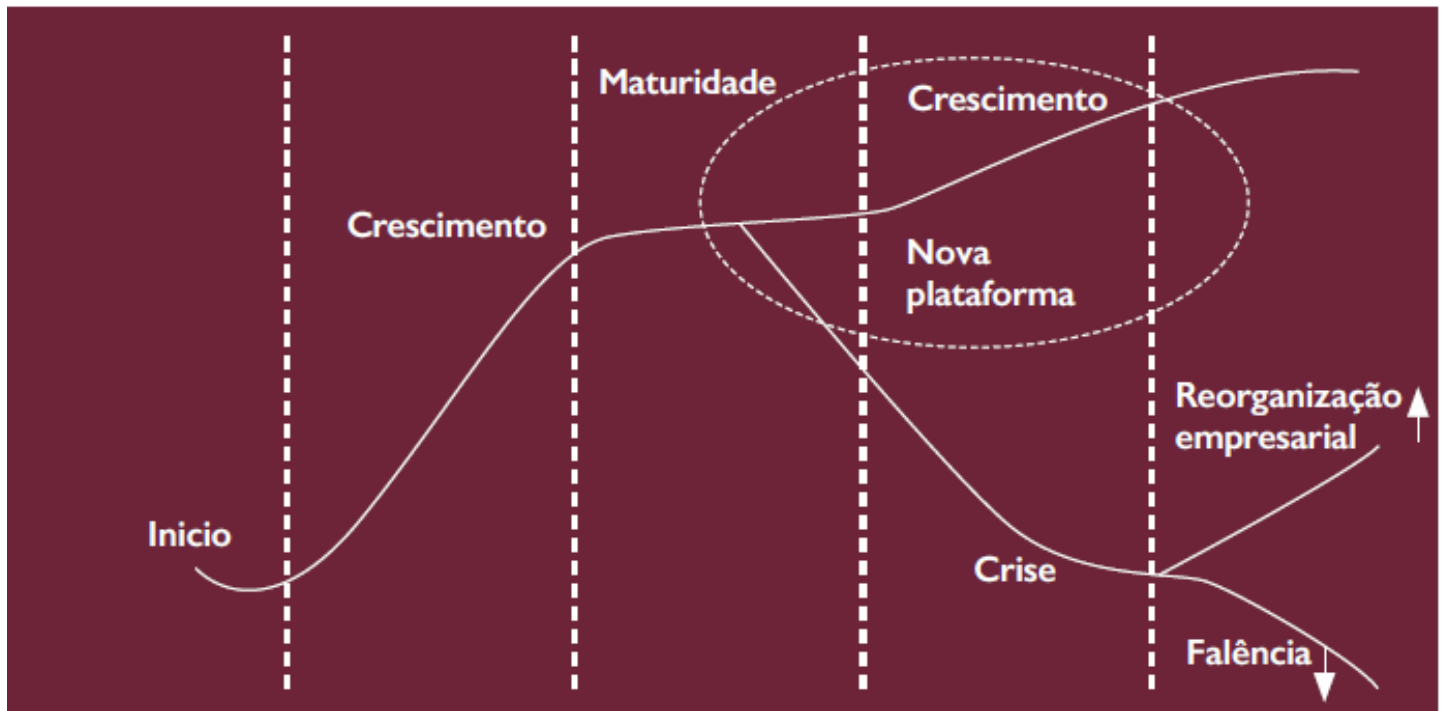


# Jardins, aquários e a longevidade



**Luís Lobão**  
diretor da HSM Educação  
Executiva, com  
vasta experiência  
executiva no desenvolvimento  
e implantação de modelos de  
gestão e académica.

Viver para sempre é impossível, mas a vida organizacional é prolongada se gerida como um ecossistema, com quatro “tradições” em sua última entrevista em vida, concedida à revista HSM Management, Peter Drucker disse que árvores não crescem até o céu – e que assim, da mesma maneira, empresas não vivem indefinidamente.

O mestre estava certo. Porém, eu gosto de fazer outra analogia com a natureza, argumentando que, se todos nós, indivíduos, queremos viver o máximo que pudermos, com saúde, também desejamos isso para nossas organizações. Como fazer a proeza?

Nosso pensamento sobre crescimento e declínio está dominado pela imagem de uma única vida média, animal ou vegetal – brotar, florescer completamente e morrer. “A flor que uma vez vicejou sempre morrerá.” No entanto, para uma sociedade que se renova constantemente, a ima-

gem mais apropriada seria a de um jardim completo, um aquário equilibrado ou outro ecossistema qualquer. Coisas nascendo, enquanto outras florescem e algumas morrem – mas o sistema continua vivo.

As Organizações podem durar mais do que suas atividades individuais se forem jardins. Proponho analisarmos as histórias de quatro empresas, destacadas pelo jornal britânico “Financial Times” e pelo livro “Strategic Transformation”, de Manuel Hensmans, professor da Toulouse Business School, em coautoria com Gerry Johnson e George Yip. Segundo o “Financial Times”, das 30 empresas que compunham originalmente o índice de ações FT30, apenas se duas mantiveram como membros da cesta ininterruptamente de 1935 até hoje: a Tate & Lyle, que hoje fabrica adoçantes, e a GKN, empresa de engenharia. E conforme o livro de Hensmans, a fabricante de chocolates Cadbury Schweppes decaiu depois de ser separada em 2008 (quando a divisão Schweppes, de bebidas, foi vendida), bem como a Tesco, ao deixar de ser comandada por Terry Leahy.

O que aconteceu com essas empresas? No caso da Tate & Lyle e da GKN, acredito que cultivaram o que eu chamei de visão

de jardim completo, ou de aquário – praticaram a gestão de produtos/serviços que possibilita que, enquanto umas murcham, outras floresçam. (E também tiveram um bocado de sorte, provavelmente.)

A Tate produzia açúcar e foi mudando o foco para ingredientes especiais, até vender seu braço açucareiro em 2010; a GKN, que fabricava produtos como pregos e ganchos, investiu numa empresa alemã de autopeças e acabou conduzida por esse caminho.

Já “Cadbury e Tesco” foram infiéis ao seu jardim, que, traduzido por Hensman, é o conjunto de quatro tradições estratégicas: continuidade (envolve reinventar sucesso histórico, em vez de eliminá-lo), antecipação (para aproveitar os imprevistos), contestação (clima permanente de desafio, debate e autocrítica) e mobilidade (trazer sangue novo).

A Cadbury Schweppes teria dado um tiro no pé quando vendeu a divisão Schweppes, pois acabou com a tensão criada entre o braço dos chocolates (continuidade) e bebidas (contestação). A Tesco fez algo similar no momento em que Terry Leahy foi embora, porque ele garantia a antecipação e a mobilidade.