

DA ESTRATÉGIA DE GESTÃO EMPRESARIAL

António Rebelo de Sousa

Universidade Lusíada de Lisboa
Universidade Técnica de Lisboa



Resumo: O presente trabalho pretende analisar o “síndrome despesista”, pondo em causa, simultaneamente, alguns aspectos da teoria das “expectativas racionais” e dando particular relevância à componente psicológica na explicação dos fenómenos económicos.

Procura-se, ainda, explicar o comportamento FTL – “Follow the leader” (a partir do “efeito de imitação”), bem como diversas estratégias empresariais alternativas, com destaque para as de “Hit and Run”, “Playing for the Conquest”, “Playing for Survival”, e “Playing for Profit and Diversification”.

Pretende-se chegar a conclusões válidas quanto à estratégia empresarial mais consistente, numa perspectiva de médio e longo prazos, no pressuposto de que a componente psicológica apresenta um papel de importância primacial ao nível da gestão de uma qualquer unidade empresarial.

Palavra chave: Síndrome despesista; Componente psicológica, comportamento “TL”, estratégia empresarial.

Abstract: This work aims to study the “spending syndrome”, simultaneously questioning some aspects of the “rational expectations” theory and particularly emphasizing the psychological input when explaining the economic phenomena.

It also intends to explain the “Follow the leader” (FTL) behaviour, from the imitating effect, as well as various alternative company strategies, namely the “Hit and Run”, “Playing for the Conquest”, “Playing for Survival”, and the “Playing for Profit and Diversification” ones.

Its purpose is to achieve valid conclusions on the most consistent company strategy, in a medium and long term perspective, assuming that the psychological input plays a crucial role in what concerns managing any company unit.

Keywords: “Spending syndrome”, “Psychological Input”, “Follow the Leader” Behaviour, Business Strategy .

1. Da racionalidade na gestão empresarial

É sabido que qualquer economia, ao necessitar de realizar reformas estruturais, necessita de passar por um período de ajustamento, no decurso do qual o desemprego aumenta, havendo, concomitantemente, uma contenção da despesa.

Deste modo, o aumento temporário do desemprego e a dita contenção da despesa não deveriam ser, necessariamente, consideradas como correspondendo a um sinal de evolução negativa da economia em causa.

Pelo contrário, se tal evolução resultasse de um esforço sério de reestruturação do tecido produtivo, poderia e deveria a mesma ser considerada um sinal positivo no atinente à criação de condições propiciadoras de uma transformação qualitativa da economia, o que, por sua vez, permitiria gerar novas “expectativas” em relação ao futuro.

Ora, num quadro deste tipo, seria concebível que as “ordens de investimento” aumentassem, uma vez que haveria a percepção de que estariam em curso reformas estruturais de sentido positivo, reformas essas que – mau grado a evolução conjuntural negativa de algumas variáveis – permitiriam aumentar, a prazo, a competitividade externa da economia portuguesa.

Contudo, a generalidade dos agentes económicos tende a retrair o investimento quando o desemprego aumenta e a despesa diminui, independentemente de analisar se existem ou não reformas estruturais em curso (de sinal positivo ou negativo).

Trata-se, por conseguinte, de um comportamento “mecanicista” ou “automático” que designo de “síndrome despesista”, conduzindo a uma actuação algo paradoxal por parte dos investidores: por um lado, exige-se a adopção de políticas de contenção da despesa e a reestruturação da Administração Pública e do sector tradicional da economia, libertando-se mão-de-obra excedentária, como pré-condição de um ulterior acréscimo do investimento privado e de um desenvolvimento económico sustentado; por outro lado, o aumento do desemprego e a contenção da despesa levam, mecanicamente, a uma quebra do investimento privado, dadas as “expectativas” existentes quanto à evolução da procura (SOUSA, A. R. de; QUINTINO, A., 2006).

Do que se disse conclui-se não ser fácil influenciar positivamente a “componente psicológica” do investimento num contexto de redução ou de contenção da despesa e de agravamento do desemprego.

Esta questão conduz-nos a uma outra, a saber, a das “expectativas racionais”.

Em boa verdade, a questão das “expectativas” (articuladas com o que se convencionou designar de “componente psicológica”) não pode ser reconduzida às “expectativas racionais”, sendo de realçar que existe, por vezes, muito de irracional na “componente psicológica” do investimento (e, por conseguinte, na própria “explicação” do comportamento das variáveis macroeconómicas).

Explicando melhor, o pressuposto da racionalidade na Teoria Económica (e

na gestão empresarial, em particular) apresenta-se, em larga medida, discutível.

A título exemplificativo, se um indivíduo A tiver à sua disposição 500€ não vai, seguramente, fazer uma análise detalhada sobre a melhor forma de aplicar o seu capital no sistema financeiro.

E se B ganhar o salário mínimo nacional não vai, certamente, aplicar os 200 ou 250€ que não utiliza na primeira semana do mês, por forma a obter uma remuneração “otimizada” do seu capital.

E, ainda, se C fôr um aforrador e pretender aplicar na Bolsa não vai estudar, aprofundadamente, os Relatórios e Contas das principais empresas que nela se encontram cotadas, limitando-se, na generalidade das situações, a seguir o conselho de algum amigo que considera perito na matéria.

Em resumo, a racionalidade económica não apenas está, em muitos casos, associada a um mínimo de riqueza e/ou rendimento, como também a um mínimo de instrução/formação (SOUSA, A. R. de, 2008).

Se pensarmos que existem milhões de micro-agentes que não preenchem esses requisitos mínimos, então, se agregarmos os fluxos respeitantes a esses segmentos sócio-económicos, chegamos à conclusão de que uma parte substancial do comportamento das variáveis macroeconómicas não é racionalmente explicável, antes tendo que ver com aspectos de natureza psicológica (não racional).

2. Do comportamento FTL - “Follow the leader”

Do que se disse conclui-se que muitos agentes económicos – e, em particular, muitas empresas – adoptam um comportamento FTL – “Follow the leader”, o qual pode ser, ainda, reforçado pelo síndrome hiper-competitivo, centrado na obsessão do tempo como variável determinante da eficácia na gestão.

Aos “turtle years” da Administração Pública contrapõem-se os “dog years” dos sectores da informática e das telecomunicações (em que um ano de progresso tecnológico corresponde a sete da indústria tradicional).

O gestor X ou Y é eficaz porque “solucionou em poucas horas uma crise interna”...

Ora, este síndrome hiper-competitivo conduz, ainda mais (na ânsia de “ganhar tempo”), ao comportamento redutor FTL.

Em boa verdade, a grande generalidade das empresas – sobretudo em economias com falta de iniciativa empresarial, em que, por isso mesmo, o Estado tem um peso significativo, a vários níveis – tende a comparar-se com uma ou duas empresas de referência, reconduzindo o seu comportamento à imitação dessa ou dessas empresas.

Esse comportamento de “imitação” nem sempre apresenta as mesmas características, tornando-se, inclusive, possível considerar, pelo menos, três tipos distintos de comportamento FTL, a saber, o comportamento FTL com informação incompleta, o comportamento FTL com desfasagem decisional e o comportamento FTL com manipulação (SOUSA, A. R., 2009, pags 291 e segtes).

No primeiro caso, a empresa B (seguidora – “follower”) parte do pressuposto de que a empresa A (“leader”) é bem gerida, dispondo de mais dados, de tecnologia mais adequada ou de melhor gestão do que ela própria, o que a leva a considerá-la empresa de referência.

Se A decide comprar as matérias-primas num determinado mercado, B tende a imitá-la.

Se A utiliza certas técnicas de gestão de “stocks”, B tende a enveredar pela mesma solução.

E se A realizar certos investimentos, B tende a ponderar a hipótese de seguir caminho idêntico.

Só que, contrariamente à imagem que B tinha de A, esta última pode não estar a ser bem gerida, cometendo a sua Administração vários erros em matéria de gestão, erros esses que não são detectados por B.

B apenas segue A por ausência de informação, por informação incorrecta ou incompleta, havendo um certo “comodismo” ou uma certa “inércia” que está na origem da adopção deste comportamento redutor.

Convirá salientar que, na prática, todas ou quase todas as empresas de pequena e média dimensão adoptam esta tipologia comportamental – e, muitas vezes, as próprias grandes empresas –, pelo menos, a certos níveis.

Mesmo uma empresa bem gerida, com preocupações de análise aprofundada das opções de gestão a realizar, tende a considerar que as despesas com toalhas de papel nas instalações sanitárias ou ao nível das lâmpadas a utilizar no escritório não exigem um estudo comparativo exaustivo, recorrendo à imitação.

Afigura-se mesmo possível afirmar que, abaixo de um certo nível de despesa, o tropismo para o seguidismo é bem maior, raramente se escapando ao “comportamento FTL” e, por conseguinte, às suas debilidades.

No segundo caso, i.e., no “comportamento FTL” com desfasagem decisional poderá, também, existir uma deficiência de informação, mas, em regra, verifica-se um erro de análise ou de interpretação, o qual induz o “follower” em erro.

Admitamos, por mera hipótese, que a empresa A (“leader”) decide comprar terrenos para construção de habitações na cidade da Guarda e que, ao cabo de ano e meio, dois anos, põe em comercialização uma grande urbanização com manifesto sucesso.

A empresa B (“Follower”) decide seguir o mesmo caminho.

E as empresas C e D enveredam, também, pelo mesmo tipo de estratégia.

Contudo, o que é que, entretanto, se passou ao longo de dois a três anos?

A oferta de habitação aumentou, significativamente, na cidade da Guarda e os preços desceram substancialmente.

Logo, enquanto A obteve elevados lucros, B sofreu algum prejuízo e os restantes “seguidores” foram muito mal sucedidos.

Tudo isto sucedeu porque existiu um desfasamento temporal relevante entre o momento em que A tomou a decisão de investir e o momento em que os seus “followers” enveredaram pelo mesmo caminho, não tendo estes últimos sabido

prever a situação que viria a ocorrer, no futuro, em virtude de terem feito uma análise deficiente do que se convencionou chamar de “oportunidade de negócio”.

Já no terceiro caso, que designámos de “comportamento FTL com manipulação” (ou com indução em erro), a situação apresenta-se, manifestamente, diferente, uma vez que existe a intenção, por parte da empresa-líder, de induzir os seus seguidores em erro.

Tal pode ser feito a partir de diversas metodologias como, por exemplo, a criação de “falsos alvos” ou a transmissão de informações “orientadas” ou “dirigidas” para a obtenção de certos objectivos¹.

O “comportamento FTL com manipulação” pode resultar, por exemplo, de uma estratégia de “hit and run”².

Do que se disse, resulta que o Estado deve desempenhar um papel regulador, nomeadamente, criando condições para um maior acesso á informação, evitando a opacidade da informação que está, em muitos casos, na origem (ou que decorre) de excessos de concentração resultantes de externalidades em cadeia e dificultando os conluios e a cartelização, sempre que os mesmos prejudiquem os consumidores.

O papel regulador do Estado pode evitar a excessiva oscilação dos preços, das quantidades produzidas e dos lucros, contribuindo para aumentar a previsibilidade da evolução da actividade económica.

Considere-se, a título exemplificativo, a Fig. 1, na qual se procura medir os preços no eixo das ordenadas e o tempo no eixo das abcissas.

A curva EL dá-nos o comportamento da empresa líder ao longo do tempo, em matéria de preços, enquanto que a curva ES1 nos dá o comportamento da empresa seguidora, na ausência de regulação do mercado.

Saliente-se que, inicialmente, a inclinação de ES1 é inferior à inclinação de EL, mas, na parte final, a situação inverte-se, i.e., a inclinação de ES1 é superior, o que poderá ser explicado a partir de uma postura “pessimista”, resultante da desilusão pós-movimento “ascensional” da primeira fase.

A oscilação de preços é dada por O , sendo medida entre o momento t_0 e o momento t_1 .

Se considerarmos, agora, a hipótese de regulação do mercado, o comportamento da empresa seguidora (melhor informada) já será diferente, correspondendo à curva ES2.

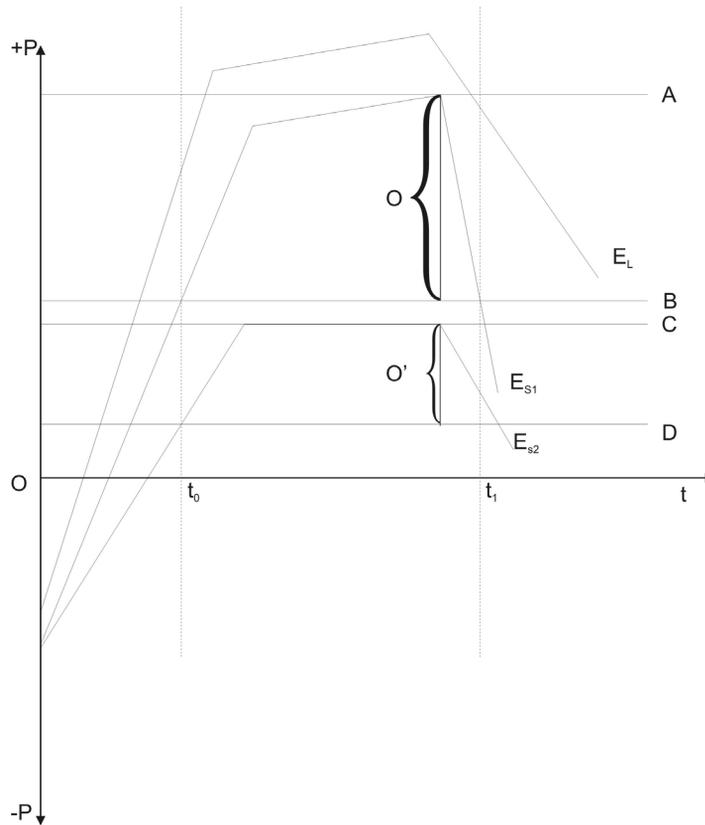
Note-se que a inclinação da curva ES2 se apresenta inferior à inclinação da curva da empresa líder, i.e., de EL, uma vez que se encontra em condições de prever melhor as oscilações de preços.

E neste último caso – de regulação do mercado – a oscilação dos preços,

¹ Simplificando, a informação empresarial pode ser desde fechada – restrita (acessível ao “núcleo duro”, mais restrito), orientada – pretensamente “fechada” e orientada aberta.

² Trata-se de uma estratégia empresarial que se procura caracterizar mais adiante.

entre t_0 e t_1 , para a empresa seguidora, seria, tão somente, de O' .



Fonte: Sousa, António Rebelo de in "De um novo conceito de desenvolvimento, no quadro da economia internacional", ISCSP, 2008, pág. 257.

É claro que esta análise estará sempre condicionada pela forma de mercado e pela capacidade de a empresa líder (e, bem assim, de as empresas seguidoras) influenciar os preços.

3. Da estratégia de "Hit and Run" à estratégia de "playing for the conquest".

A estratégia de "Hit and Run" ("Bate e Foge") assenta na criação de falsos alvos, procurando-se induzir em erro as empresas concorrentes.

Assim e a título de exemplo, a empresa A cria falsos alvos, por forma a induzir a sua concorrente B em erro, levando-a mesmo a propor-lhe uma solução que lhe é favorável, embora no convencimento de que ela – a empresa B – está a fazer um "bom negócio", obtendo, por conseguinte, uma "vantagem negocial"

em relação a A.

Admitamos que a BMW tem conhecimento de que a Renault pretende fazer-lhe concorrência na Polónia, lançando neste mercado um novo produto automóvel.

A BMW sabe que a Renault está presente na Roménia e na Bulgária e, apesar de não ter e intenção de apostar nesses mercados, simula estar interessada em lançar novos produtos nos mesmos.

Abre escritórios de representação nesses paísss, estabelece contactos com entidades oficiais, inicia negociações tendo em vista a criação de parcerias com grupos económicos locais e faz chegar à Renault informação pretensamente confidencial com planos de investimento naqueles mercados³.

A Renault é, então, levada a acreditar no projecto expansionista da BMW e receia que o prejuízo que a mesma lhe possa vir a causar nos mercados da Roménia e da Bulgária seja superior aos potenciais benefícios decorrentes da sua aposta no mercado polaco.

A Administração da Renault dá largas à sua “imaginação criadora” e, após alguma reflexão, decide propôr à BMW um acordo: a Renault desiste do mercado polaco e a BMW desiste dos mercados romeno e búlgaro.

E a Administração da Renault está, sinceramente, convencida de que está a fazer uma proposta que lhe é, altamente, favorável.

A BMW – após uma pretensa hesitação – aceita e a Renault considera ter obtido uma grande “vitória”, em termos negociais.

Só que a BMW nunca teria, verdadeiramente, a intenção de apostar na Roménia e na Bulgária.

A BMW pretendia, precisamente, que a Renault lhe propusesse o que propôs.

A verdadeira “vencedora” foi, isso sim, a BMW, a qual conseguiu alcançar o objectivo pretendido com uma operação de “hit and run”.

Note-se, aliás, que esta estratégia pode ser integrada ou articulada com outras estratégias.

Em certos casos – como, por exemplo, na implementação da estratégia que se refere, de seguida – pode mesmo ser convertida naquilo que alguns autores designam de “sub-estratégia”.

Uma segunda estratégia a considerar é a de “playing for the conquest”.

Trata-se de uma estratégia orientada, essencialmente, para a conquista de quotas de mercado, utilizando-se, para o efeito, diversas metodologias⁴.

As metodologias mais habituais passam pelas seguintes “linhas de intervenção”:

³ Trata-se, naturalmente, do que já designámos de informação orientada.

⁴ Conforme se refere adiante, a estratégia de “playing for the conquest” pode ser convertida em sub-estratégia da estratégia de playing for profit and diversification.

- a) políticas de preços competitivos e de facilidades de pagamento;
- b) políticas de “marketing” agressivas⁵ (vide LINDON, Denis, 2000);
- c) criação de parcerias adequadas ao objectivo de conquista de mercados (de acordo com o que se convencionou designar de “market power theory”) (HENRIQUE, João, 2007);
- d) fusões e aquisições, recorrendo-se, simultaneamente, à “alavancagem” (crescimento “exógeno”), no pressuposto da obtenção de “leverage”.
- e) obtenção de economias de escala, com eventual incorporação de progresso tecnológico e melhoria de qualidade de output (WALTON, Mary, 1989);
- f) aproveitamento de eventuais externalidades, quer resultantes de investimento público, quer advenientes de investimentos levados a cabo pela própria concorrência.

Note-se que, quer nas fusões e aquisições, quer na criação de parcerias estratégicas podem estar presentes quatro sub-estratégias de maior relevância:

- a que resulta da aplicação da “transaction cost theory” (em que o objectivo central está na redução dos custos);
- a que se prende com a “resource-based view” (em que o objectivo nuclear consiste na obtenção de recursos / inputs considerados essenciais para a actividade a desenvolver);
- a que surge associada à “organizational learning perspective” (obtenção de uma melhoria da “capacidade organizativa”);
- a que se articula com a “strategic behaviour theory” (ligada a aspectos comportamentais).

Importa, todavia, salientar que, em qualquer um dos casos considerados, uma estratégia de “playing for the conquest” (particularmente relevante num contexto de internacionalização) só se apresenta possível se a empresa tiver à sua disposição um “stock” de capital adequado, sem o qual não será possível implementar as metodologias acima mencionadas.

4. Da estratégia de “playing for survival” à estratégia de “playing for profit and diversification”

Uma outra estratégia empresarial consiste na de “playing for survival” (“lutar pela sobrevivência”).

Existem, fundamentalmente, duas sub-estratégias a saber:

- a de “preparing painless death”, correspondente ao caso da empresa “condenada” a desaparecer, mas cujo tempo de vida se procura prolongar;
- a de “preparing new life”, correspondente ao caso da empresa que, em

⁵ Envolvendo publicidade, patrocínios, comunicação social e relações públicas, entre outros aspectos.

determinadas circunstâncias, poderá, ainda, ser viabilizada.

Enquanto que no segundo caso faz sentido promover a reconversão da empresa, reestruturá-la, introduzindo inovações, reorganizando-a, procurando parcerias, utilizando-se diversas metodologias tendo em vista assegurar a sua sobrevivência, já no primeiro caso se afigura discutível a realização de um “esforço viabilizador”.

Mais, a manutenção de uma empresa inviável, recorrendo a artifícios e a acuações condenáveis (como, por exemplo, atrasando, por sistema, os pagamentos ao Estado e à Segurança Social, bem como aos fornecedores, praticando preços abaixo do custo de produção, utilizando pessoal sem as qualificações necessárias), só poderá contribuir para adulterar as regras da concorrência.

Existem alguns casos em que, em virtude de se tornar necessário atender a uma “lógica de grupo”, se justifica (na perspectiva dessa “lógica” e não na perspectiva da “lógica do mercado”) o prolongamento artificial da vida da empresa.

A título de exemplo, um grupo A, prestigiado, prefere preparar, de uma forma gradual (até por integração noutra empresa que lhe pertença) o desaparecimento de uma unidade sua que se apresente inviável do que proceder ao seu encerramento em condições tais que a sua imagem possa vir a ser afectada negativamente.

Quanto à sub-estratégia de “playing for new life”, importará sempre atender ao Novo Diamante Empresarial – NDE que apresenta como objectivo central a competitividade (Fig.2).

Os factores de competitividade que deverão ser tidos em linha de conta são a organização empresarial (tipologia de departamentalização, grau de concentração / descentralização e viabilidade da organização matricial), a definição de políticas de produtos e segmentadas consistentes (optando-se por uma estratégia “market driven”, “product driven” ou de tipo “combinatório”), a aposta em R&D (“Research & Development”), a escolha da mais adequada forma de implantação nos mercados (“soft”, “hard” ou de tipo “intermédio”⁶), a adaptação às condições locais (com recurso a uma estratégia de marketing” de sucesso) e, finalmente, a escolha das melhores parcerias (que possibilitem a redução de custos, a obtenção de novos recursos, o aumento da quota de mercado, a obtenção de melhores níveis organizativos ou uma alteração qualitativamente positiva de aspectos comportamentais) – vide o caso particular do investimento internacional na Banca – (GULAMHUSSEN, 2009).

⁶ “soft” – podendo corresponder a um “franchising”, “hard” – correspondendo a um efectivo IDE (Investimento Directo Estrangeiro) e de tipo intermédio – parceria envolvendo, porventura, alguma participação no capital social.

Fig. 2



Finalmente, convirá, ainda, referir a estratégia de “playing for profit and diversification” (“aposta na maximização do lucro e na diversificação”) a qual poderá compreender, também, duas sub-estratégias, a saber:

- a de “playing for short run profit and diversification” (“aposta na maximização do lucro e na diversificação a curto prazo”);
- a de “playing for long run profit and diversification” (“aposta na maximização do lucro e na diversificação a longo prazo”).

A primeira tem como objectivo a obtenção de elevados lucros no curto prazo, no intuito de se conseguir uma rápida valorização da empresa no mercado, permitindo alavancar, implementando, muitas vezes, estratégias de crescimento exógeno, com recurso a elevado endividamento (BREALEY, MYERS, ALLEN, 2007, pags 257 e segtes).

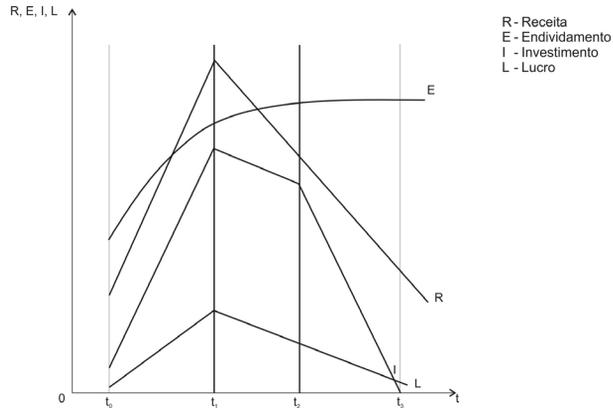
Por vezes, é a própria “tecnoestrutura” que impulsiona esta modalidade de sub-estratégia, uma vez que, nesses casos, a função objectivo de uma parte da classe emergente de gestores assenta na promoção profissional –social, numa acréscimo de protagonismo, no acesso ao poder político, na acumulação rápida de rendimentos (fruto de prémios ou de mais-valias obtidas no curto prazo), convergindo, em termos comportamentais, com segmentos dos “business-angels” (dinâmica impulsionadora do binómio “Yuppies” – “business angels”).

A adopção de uma estratégia deste tipo comporta, quase sempre, riscos elevados, podendo implicar aumento incontrolável de endividamento e/ou dificuldades de consolidação de posições fortes no mercado, levando a que a empresa em questão se converta, com frequência, em presa fácil de grupos concorrentes, em momento ulterior.

Uma estratégia de aposta na maximização do lucro, numa perspectiva de curto prazo, tendo em vista a obtenção de “leverage” e a alavancagem, pode ser exemplificada pelo Graf. 2, se vier, efectivamente, a comportar riscos elevados, a médio e longo prazos, que conduzam a um excessivo endividamento da empresa

e a um processo posterior de desinvestimento.

Fig. 3



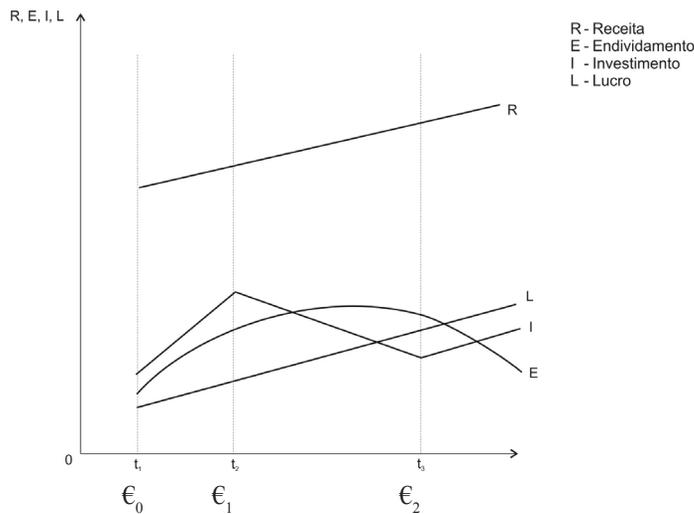
Um “risk lover” poderá aceitar um desafio deste tipo, se pensar que consegue vender a sua posição entre t_0 e t_1 (ou mudar para uma actividade com maior rentabilidade).

Entre t_1 e t_2 está-se numa fase de declínio, mas em que, ainda, há capacidade negocial significativa, mantendo-se o investimento a um nível, relativamente, elevado e continuando a haver lucro, apesar de se registar uma redução nas vendas.

Mas, entre t_2 e t_3 , o investimento decresce abruptamente, o mesmo se passando com as receitas, tornando-se, então, indispensável um plano drástico de reconversão da empresa.

Em alternativa a uma sub-estratégia deste tipo, afigura-se, em princípio, preferível uma outra de “playing for long run profit and diversification”, de acordo com a qual se pretende maximizar o lucro a longo prazo, apostando-se, simultaneamente, na diversificação (redução do risco).

Fig. 4



Nota: Período de t_0 a t_1 – fase de arranque; Período t_1 a t_2 – fase de consolidação; Posterior a t_2 – fase de crescimento sustentado.

O endividamento começa a diminuir antes de t_2 , as receitas crescem sustentadamente, bem como os lucros e o investimento passa por uma nova retoma, a partir de t_2 (quando os agentes investidores começam a ganhar consciência de que o “negócio” cresce sustentadamente).

A implementação de uma estratégia como esta implica a aposta em R&D, um adequado nível de capitalização, uma boa organização empresarial e uma elevada capacidade de coordenação, em matéria de gestão, de sectores diferenciados da actividade produtiva, o que poderá ter que passar pela existência de recursos humanos altamente qualificados (vide, a este propósito, vários casos exemplificativos desta tipologia de estratégia – Chicago Mercantile Exchange, 1986).

5. Conclusões

Procurou-se, em primeiro lugar, questionar a indiscutibilidade do princípio da racionalidade económica, bem como a própria Teoria das Expectativas Racionais.

Conclui-se que uma parte substancial do comportamento das variáveis micro e macroeconómicas não é racionalmente explicável, antes tendo que ver com aspectos de natureza psicológica.

Daí partimos para a análise do comportamento FTL – “Follow the leader”, procurando caracterizá-lo e apresentando alguns dos problemas que poderão vir

a decorrer da sua adopção, concluindo pela vantagem da relação dos mercados.

Tal vantagem resultaria, essencialmente, de permitir uma maior transparência da informação, contribuindo para minimizar a probabilidade de erro por parte dos “followers”.

Seguidamente, procedeu-se à caracterização de diversas estratégias empresariais alternativas, a saber, a de “Hit and Run”, a de “Playing for the conquest”, a de “Playing for Survival” e a de “Playing for Profit and Diversification”, para se chegar a três conclusões fundamentais:

- algumas das referidas estratégias (como, por exemplo, a de “Hit and Run” podem ser convertidas em sub-estratégias);
- a definição das estratégias depende da análise do enquadramento e das perspectivas futuras (em termos empresariais), bem como do papel do investidor;
- das estratégias apresentadas, a que se apresenta mais consistente é a de “playing for profit and diversification” e, mais especificamente, a de “playing for long run profit and diversification”.

Bibliografia

- BREALEY, MYERS, ALLEN – “Princípios de Finanças Empresariais”, McGraw-Hill, 2007.
- Chicago Mercantile Exchange – “Trading Tactics – A Livestock Futures Anthology”, 1986.
- GULAMHUSSEN, Mohamed Azzim – “O Investimento Internacional no Sector da Banca”, Bnconomics, 2009.
- HENRIQUE, João Henrique – “Alianças Estratégicas Internacionais”, Cela editora, 2007.
- LINDON, Denis; LENDREVIE, Jacques; RODRIGUES, Joaquim Vicente; DIONÍSIO, Pedro – “Mercator 2000”, Publicações Dom Quixote, 9ª EDIÇÃO, 2000;
- SOUSA, António Rebelo de – “Da relevância da componente psicológica na evolução futura da Economia Portuguesa”, Ver. Economia & Empresa, Universidade Lusíada Editora, Série II, nº 8, 2008.
- SOUSA, António Rebelo de; QUINTINO, António – “Das Variáveis Explicativas do Crescimento da Economia Portuguesa”, Economia & Empresa, nº 4, Universidade Lusíada Editora, 2004.
- SOUSA, António Rebelo de – “Manual de Economia do Desenvolvimento”, ISCSP, 2009.
- WALTON, Mary, - “The Deming Management Method”, Mercury Books, 1989.