

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIENCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

VITOR MOREIRA FELIX

**LEVANTAMENTO DE INDICADORES INFLUENCIADORES NA ESCOLHA DA
ESTRATÉGIA DE ENTRADA DE FIRMAS EM UM NOVO MERCADO
GEOGRÁFICO: UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA**

João Monlevade

2019

VITOR MOREIRA FELIX

**Levantamento de indicadores influenciadores na escolha da estratégia de
entrada de firmas em um novo mercado geográfico: uma pesquisa
bibliográfica**

Monografia apresentada ao curso de Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas, da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial para aprovação na Disciplina “Trabalho de Conclusão de Curso II”.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Evangelista Silva

João Monlevade

2019

F316l Felix, Vitor Moreira

Levantamento de indicadores influenciadores na escolha da estratégia de entrada de firmas em um novo mercado geográfico: uma pesquisa bibliográfica. [Manuscrito]./ Vitor Moreira Felix. - 2019.

58 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Evangelista Silva.

Monografia (curso de graduação em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Inteligência competitiva (Administração). 2. Planejamento estratégico 3. Mercados - Indicadores econômicos. I. Universidade Federal de Ouro Preto. II. Título.

CDU 005.2

Catálogo: bibjmv.sisbin@ufop.edu.br

TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado "LEVANTAMENTO DE ÍNDICES INFLUENCIADORES NA ESCOLHA DA ESTRATÉGIA DE ENTRADA DE FIRMAS EM UM NOVO MERCADO GEOGRÁFICO: UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA" é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 10 de julho de 2019.



Vitor Moreira Félix



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
COLEGIADO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ATA DE DEFESA

Aos 10 dia do mês de JULHO de 2019, às 16:00 horas, na sala A302 deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso em Engenharia de Produção pelo (a) aluno (a) VITOR MOREIRA FELIX sendo a comissão examinadora constituída pelos professores: SERGIO EVANGELISTA SILVA (ORIENTADOR), THIAGO AUGUSTO DE OLIVEIRA SILVA e WAGNER RAGI CURI FILHO. O (a) aluno (a) apresentou o trabalho intitulado: LEVANTAMENTO DE INDICES INFLUENCIADORES NA ESCOLHA DA ESTRATÉGIA DE ENTRADA DE FIRMAS EM UM NOVO MERCADO GEOGRÁFICO: UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.

A comissão examinadora deliberou, pela:

() Aprovação

(X) Aprovação com Ressalva - Prazo concedido para as correções:

30 de agosto

() Reprovação com Ressalva - Prazo para marcação da nova banca:


() Reprovação

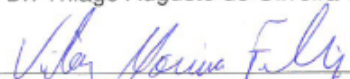
do(a) aluno(a), com a nota 2,5. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da resolução COEP 04/2017 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pelo (a) aluno(a).

João Monlevade, 10 de Julho de 2019


Prof. Dr. Sergio Evangelista Silva


Prof. Dr. Wagner Ragi Curi Filho


Prof. Dr. Thiago Augusto de Oliveira Silva


Vitor Moreira Felix

RESUMO

As estratégias de entrada de uma empresa em um novo mercado geográfico são caracterizadas por um alto grau de incerteza. Devido aos diversos caminhos que os gestores podem conduzir estas estratégias, é importante identificar indicadores que irão auxiliar na tomada de decisão. Neste contexto, o presente estudo tem por objetivo de realizar um levantamento bibliográfico na literatura sobre indicadores de mercado presentes relacionados à entrada de firmas em novos mercados geográficos. O levantamento bibliográfico apresentou 44 artigos relevantes e alinhados com o tema de pesquisa, presente em 19 periódicos. Após o levantamento, o estudo propôs a união dos indicadores em grupos de acordo com sua similaridade estratégica, os grupos estratégicos são: (a) Aprendizagem, (b) Capacidade do Concorrente, (c) Contextualização Sócio-cultural, (d) Custo de Oportunidade, (e) Posição de Mercado, (f) Redes de Negócio e (g) Regulamentação Fiscal, com objetivo de salientar a importância destes indicadores dentro das estratégias de entrada em novos mercados geográficos.

Palavras-chave: Indicadores de mercado, Entrada em novos mercados geográficos, Planejamento estratégico, Movimentos estratégicos de firmas.

ABSTRACT

The strategies of entry of a company into a new geographic market are characterized by a high degree of uncertainty. Due to the different ways that managers can conduct these strategies, it is important to identify indexes that will aid decision making. In this context, the present study aims to carry out a literature review about market indexes present related to the entry of firms into new geographic markets. The bibliographic survey presented 44 relevant articles and aligned with the research theme, present in 19 journals. After the review, the purpose is an indication of direction in groups according to their similarity, the strategic groups are: (a) Learning, (b) Competitor's Capacity, (c) Socio-Cultural Context, (d) Cost Opportunity, (e) Market Position, (f) Business Networks and (g) Tax Regulation, to highlight the importance of these indexes within the strategies of entry into new geographic markets.

Keywords: Market indexes, Entry into new geographic markets, Strategic planning, Strategic movements of firms.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação da quantidade de artigos alinhados com a pesquisa publicados em cada periódico.....	36
Figura 2 - Relação da quantidade de indicadores dentro das estratégias de entrada em novos mercados geográficos	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo dos indicadores das estratégias de entrada em novos mercados geográficos	29
Tabela 2 - Relação dos artigos alinhados com a pesquisa.	30
Tabela 3– Relação dos autores, indicadores e estratégias de entrada em um novo mercado geográfico.....	37

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1. PROBLEMA	15
1.2. OBJETIVOS.....	15
1.2.1. OBJETIVO GERAL.....	15
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.3. JUSTIFICATIVA.....	15
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2. METODOLOGIA.....	17
3. REFERENCIAL TEÓRICO	19
3.1. INDICADORES DE MERCADO	19
3.2. ESTRATÉGIA DE APRENDIZAGEM.....	19
3.3. ESTRATÉGIA DE CAPACIDADE DO CONCORRENTE.....	21
3.4. ESTRATÉGIA DE CONTEXTUALIZAÇÃO SÓCIO-CULTURAL.....	23
3.5. ESTRATÉGIA DE CUSTO DE OPORTUNIDADE	24
3.6. ESTRATÉGIA DE POSIÇÃO DE MERCADO.....	25
3.7. ESTRATÉGIA DE REDES DE NEGÓCIO	26
3.8. ESTRATÉGIA DE REGULAMENTAÇÃO FISCAL.....	27
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	30
4.1. SELEÇÃO DOS ARTIGOS	30
4.2. RELEVÂNCIA DOS PERIÓDICOS.....	35
4.3. LISTA DE INDICADORES	36
5. CONCLUSÕES.....	49
6. REFERÊNCIAS	52

1. INTRODUÇÃO

Diversos estudos apresentam análises acerca da entrada de firmas em novos mercados geográficos. Tendo em vista que a rivalidade e a competição estão fortemente relacionadas a este tipo de estratégia, busca-se apresentar as motivações que auxiliam os gestores na tomada de decisão.

A compreensão na literatura de como as empresas decidem a entrada em novos mercados geográficos é bem incompleta, necessitando assim integrar conceitos com dimensões explicáveis.

Entrar em um novo mercado geográfico é uma estratégia arriscada e pode afetar a evolução no longo prazo de uma empresa. Podemos explicar esta estratégia devido à necessidade de acesso a determinado recurso local ou como uma oportunidade de expansão ou emprego de novas tecnologias (MARKMAN & WALDRON, 2014; HELFAT & LIEBERMAN, 2002; KING & TUCCI, 2002; R. MITCHELL & WOOLISCROFT & HIGHAM, 1989; W. MITCHELL, 1989).

Uma perspectiva acerca da adoção de entrada em novos mercados geográficos se faz no qual a empresa opta por locais com similaridade de recursos. Sendo assim podem aplicar com sucesso os recursos intelectuais e aprendizagens adquiridas anteriormente (CHANG & ROSENZWEIG, 1998; CHATTERJEE & WERNERFELT, 1991; ERRAMILLI, 1991; HELFAT & LIEBERMAN, 2002; MURTHI & SRINIVASAN & KALYANARAM, 1996). Uma segunda perspectiva propõe que as firmas imitam o comportamento de outras (por exemplo, BAUM & LI & USHER, 2000; GREVE, 1995; HAUNSCHILD & MINER, 1997; HENISZ & DELIOS, 2001), tentando imitar as estratégias bem sucedidas destas firmas ou reduzir a incerteza que um novo mercado geográfico proporcionaria (MAKAREVITCH & KIM, 2018).

Assim o objetivo deste estudo é identificar indicadores relativos às decisões de entrada de firmas em novos mercados geográficos. Estes indicadores refletem os diversos caminhos que os gestores podem conduzir as estratégias de entrada em novos mercados geográficos. Identificar estes indicadores é importante para o diálogo e melhor entendimento entre teoria e as práticas gerenciais.

1.1. Problema

Quais os indicadores de mercado existentes? Como eles podem auxiliar as empresas em suas decisões de entrada/atuação em mercados.

Podemos entender a competitividade de uma firma como a análise das condições que geram vantagem na concorrência com seus rivais.

Diante deste cenário, a pesquisa apresentada tem por objetivo identificar indicadores de mercado que influenciam na tomada de decisão para entrada da firma em novos mercados geográficos.

1.2. Objetivos

Esta seção é direcionada a apresentar os objetivos deste trabalho de pesquisa.

1.3. Objetivo geral

Elencar indicadores de mercado presentes na literatura e relacioná-los a entrada de firmas em novos mercados geográficos, de modo a melhorar a compreensão acerca da tomada de decisão de entrada de firmas em novos mercados geográficos.

1.4. Objetivos específicos

- Rastrear na literatura pesquisas recentes que abordem a entrada de firmas em novos mercados geográficos;
- Tabelar estes indicadores, analisá-los e fazer uma síntese da situação atual da literatura.

1.5. Justificativa

A entrada de firmas em novos mercados geográficos é considerado como um movimento estratégico de uma firma (BAUM; KORN, 1996; CAVES et al., 1977; TIROLE, 1988). As informações relevantes à tomada de decisão para estes movimentos possuem alta complexidade, desta forma, os cenários apresentados

pelas firmas são imperfeitos, onde as informações sobre os rivais são incompletas (VARADARAJAN & JAYACHANDRAN, 1999). Este trabalho visa levantar e analisar indicadores que auxiliam a escolha destes movimentos estratégicos das firmas.

Diante deste cenário, os indicadores levantados têm papel determinante para elucidar melhor os movimentos estratégicos de firmas e as respostas dadas pelos seus concorrentes.

Devido à dificuldade de encontrar materiais de pesquisa relacionados com a entrada de firmas em novos mercados geográficos na literatura brasileira, podemos concluir que esta área de pesquisa ainda é pouco explorada no âmbito nacional, desta forma tem-se por motivação contribuir com a comunidade a melhorar o entendimento acerca de um tema pouco explorado, de modo a incentivar outros pesquisadores a explorar este tema, dando continuidade aos estudos referentes à entrada de firmas em novos mercados geográficos, através da análise de indicadores e das estratégias adotadas pelas firmas.

1.6. Estrutura do trabalho

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. A introdução, apresentada neste capítulo, tem a finalidade de contextualizar, justificar e descrever os objetivos do trabalho. No Capítulo 2 encontra-se a metodologia de pesquisa aplicada. O Capítulo 3 apresenta uma revisão bibliográfica acerca dos indicadores levantados com intuito de agrupá-los em grupos estratégicos para análise de entrada de firmas em novos mercados geográficos. O Capítulo 4 apresenta os resultados do levantamento bibliográfico. No Capítulo 5 são apresentadas as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros que sigam esta linha de pesquisa.

2. METODOLOGIA

A pesquisa científica utiliza métodos científicos para encontrar respostas para as discussões propostas (LAKATOS & MARCONI, 2012).

A metodologia empregada é a revisão bibliográfica, que é caracterizada pelo levantamento de referências sobre determinado tema acompanhado de uma discussão sobre o material levantado (BARDIN, 2009).

Para este projeto, foi realizado um levantamento bibliográfico por meio da seleção e análise de artigos científicos, publicados em periódicos indexados em bases de dados.

Para alcançar o objetivo proposto, foram utilizadas as seguintes etapas:

- Seleção do Portfólio Bibliográfico: Foram utilizadas bases de dados de periódicos disponíveis na *internet*. A busca se direcionou através do uso de combinações de palavras-chave relacionadas com a entrada de firmas em novos mercados geográficos, como principal fonte na ferramenta de busca do Google Acadêmico e do uso do referencial presente nos artigos. As palavras-chave utilizadas foram MARKET CONTACT, MARKET ENTRY, COMPETITION, COMPETITIVE STRATEGY, STRATEGIC SIMILARITY, RIVALRY, LOCATION STRATEGIES, MARKETSHARE. Os artigos encontrados passaram por uma leitura inicial dos abstracts, com o objetivo de eliminar artigos que não estivessem alinhados com o tema. Para esta etapa alguns aspectos foram considerados: (i) alinhamento dos títulos dos artigos com o tema; (ii) alinhamento dos resumos dos artigos com o tema; e (iii) disponibilidade dos artigos na íntegra (texto completo) nas bases de dados.
- Codificação dos artigos: separação dos artigos de acordo com os indicadores de entrada em novos mercados geográficos encontrados nos periódicos. Nesta etapa buscou-se analisar os indicadores apresentados nas pesquisas, alinhando as ideias centrais dos autores

com a entrada de firmas em novos mercados geográficos, visando categorizar os indicadores dentro de parâmetros explicáveis e elaborar o referencial teórico.

- Agrupar os indicadores em relação a estratégias de entrada em mercados geográficos: Definição de grupos com similaridade estratégica, apresentados no referencial, para auxílio na classificação dos indicadores. Os critérios de similaridade utilizados
- Tabelar os indicadores com relação aos autores levantados e os grupos estratégicos definidos na pesquisa.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Indicadores de mercado

Um indicador de mercado é uma espécie de referencial de participações de investimento que representa um segmento do mercado financeiro. O cálculo do valor do indicador surge a partir dos preços das explorações subjacentes naquele setor (BADRINATH & CHATTERJEE, 1988).

No geral, uma compreensão de como indicadores do mercado são elaborados e utilizados podem ajudar a adicionar significado e clareza para uma ampla variedade de escolhas estratégicas de uma firma. Os indicadores abordam diversas metodologias e categorizações e podem servir uma ampla gama de propósitos. Devido ao fato das firmas não terem a capacidade de investir diretamente em um indicador elas os utilizam como referência e para auxílio na tomada de decisão. Compreender as nuances da sua construção e composição pode ser essencial para fazer todos os tipos de decisões estratégicas.

3.2. Estratégia de Aprendizagem

Segundo Baldwin & Yan (2012) a entrada em novos mercados está associada à melhoria de produtividade. A expansão da produção para estas novas plantas proporcionam economia de escala e aprendizagem sobre os processos. O autor salienta que firmas inovadoras são mais propensas a entrar em novos mercados.

Diestre, Rajagopalan e Dutta (2015) propõe que as firmas são mais propensas a nomear diretores com experiência para a entrada em novos mercados geográficos. A escolha destes profissionais pode estar interligada a experiência obtida pelo mesmo em outras organizações, cujo pode ser compartilhado conhecimentos sobre as características deste mercado. O autor apresenta também que as firmas podem apresentar restrições em aquisição de diretores com experiência relevante para o mercado desejado.

A capacidade da firma de transferir e explorar ativos únicos inerentes aos processos da empresa é capacidade chave para o sucesso da entrada neste novo mercado geográfico (GHAURI et al., 2016; JUGEND, et al., 2016; CHEN et al., 2017; BARROSO & GIARRATANA, 2013). Partilhar os conhecimentos com os novos funcionários de forma efetiva permite uma boa continuidade estratégica da expansão para um novo mercado geográfico.

A entrada em novos mercados é acompanhada de um nível significativo de incerteza em diversas dimensões, no qual a firma pode confiar em sua própria aprendizagem experiencial de entradas anteriores em outros mercados geográficos. Estas entradas anteriores aumentam a experiência da empresa, cujo adquirir a capacidade de reunir e processar informações relevantes acerca destes ambientes. A experiência obtida em outras organizações possui grande relevância para estratégias de entrada em novos mercados, visto que as firmas podem se beneficiar da experiência dos administradores através de diversas atividades estratégicas e do conhecimento adquirido em outros mercados. Mover executivos experientes para compartilhar seus conhecimentos com os novos funcionários nativos aumentam a probabilidade de sucesso (DIESTRE & RAJAGOPALAN & DUTTA, 2015; GHAURI et al., 2016; ATKESON & EISFELDT & WEILL, 2015; CLAUSSEN & ESSLING & PEUKERT, 2018; HSIEH & HYUN, 2018; JUGEND, et al., 2016; MILLER & YANG, 2016; SHEARD, 2014; VERBEKE et al., 2018).

GHAURI et al. (2016) divide a aprendizagem em exploradora, cujo qual a empresa se esforça para melhorar rotinas presentes e se adapta melhor às condições de mercado e exploratória que tem o intuito de gerar novas perspectivas através de novas ideias encorajadoras e tomada de riscos. O sucesso em um processo de entrada em um novo mercado pode ser baseado na interação entre a aprendizagem exploradora e exploratória.

A aprendizagem desempenha um papel importante na determinação do crescimento do negócio. É uma ferramenta importante para entrar em um novo mercado geográfico de modo a aumentar sua quota de mercado rapidamente e aproveitar os efeitos de feedback positivos associados a sua entrada (CHEN et al.,

2017; CHEN et al., 2010; LUOMA et al., 2017; KIM & MIN & CHAIY, 2015; MAKAREVICH & KIM, 2018).

Com o intuito de auxiliar a tomada de decisão relacionada as estratégias de Aprendizagem, temos os indicadores: Branding Capability (CATTANI & PORAC & THOMAS, 2017; GHOURI et al., 2016), Carrier Entry Experience (CLAUSSEN & ESSLING & PEUKERT, 2018), Efficiency (CATTANI & PORAC & THOMAS, 2017), Firm Specialization (MAKAREVICH & KIM, 2018); Firm Experience (MAKAREVICH & KIM, 2018; CHEN et al., 2017), Flexibility (BALDWIN & YAN ,2012; CLAUSSEN & ESSLING & PEUKERT, 2018; HORN, 2016), Geographic Search Experience(REF & SHAPIRA, 2017), Human Resource Profile (MILLER & YANG, 2016), Knowledge Transfer Capability (GHOURI et al., 2016), Labor Force Quality (ALCÁCER & DEZSŐ & ZHAO, 2013), Labor Productivity (BALDWIN & YAN ,2012; KIM & HOSKISSON & LEE, 2015), Learning Rates (ALCÁCER & DEZSŐ & ZHAO, 2013), Managerial Experience (VERBEKE et al., 2018; JAIN & HAUSKNECHT & MUKHERJEE, 2013), Networking Capabilities(GHOURI et al., 2016), Relative Performance (MILLER & YANG, 2016), Relative Productivity (BALDWIN & YAN, 2012), Technological Convergence In The Firm's Product Line (GIACHETTI & DAGNINO, 2014), The Local Availability Of Workers (ARTZ & KIM & ORAZEM, 2015), Trading Patterns (ATKESON & EISFELDT & WEILL, 2015).

3.3. Estratégia de Capacidade do Concorrente

Segundo Alcácer, Dezső e Zhao (2013) empresas heterogêneas decidem sua entrada em novos mercados geográficos através do tempo analisando os locais cujo seus concorrentes estão instalados. As empresas são mais propensas a entrar em mercados com firmas já estabelecidas (DIESTRE & RAJAGOPALAN & DUTTA, 2015; NALDI & FLAMINI, 2018; SIEBERT, 2015; KIM & HOSKISSON & LEE, 2015; MORENO & MORENO, 2011; CHICU & ZIEBARTH, 2013), esta semelhança estratégica tem uma influência significativa sobre as taxas a que a entrada em novos mercados geográficos ocorre (FUENTELESZ & GÓMEZ, 2006; YU & CANNELLA JR, 2013; CHEN et al., 2017).

Podemos ver em Atkeson, Eisfeldt e Weill (2015) que uma firma decide investir na entrada em um novo mercado geográfico, assumindo assim o risco inerente a esta estratégia. As firmas que entrarem posteriormente neste mercado geográfico tem acesso à mesma tecnologia de negociação adotada pela firma pioneira.

Empresas com baixos níveis de contato multi mercado (ALCÁCER & DEZSŐ & ZHAO, 2013; CHICU & ZIEBARTH, 2013) adotam uma maior similaridade estratégica em relação aos seus concorrentes, minimizando os efeitos de concorrência. Ao contrário, para firmas com alto nível de contato multi mercado, o efeito de um aumento na similaridade estratégica teria um impacto direto na rivalidade experimentado pelas firmas (FUENTELESAZ & GÓMEZ, 2006).

Guedri e McGuire (2011) sugerem que as barreiras de mobilidade que cercam grupos estratégicos são assimétricas. Ou seja, a entrada para alguns grupos estratégicos cercados por barreiras de mobilidade maiores implica custos mais elevados e incerteza do que a entrada para grupos estratégicos cercados por barreiras de mobilidade inferiores. Como resultado, os membros de um grupo estratégico rodeado por elevadas barreiras de mobilidade pode ser capaz de manter um ambiente não competitivo dentro do seu grupo, por exemplo, aumentar os preços ou restringir a saída. Por outro lado, o desempenho dos membros de um grupo cercado por baixas barreiras de mobilidade pode sofrer por causa de membros exteriores que facilmente podem imitar as estratégias e recursos dos membros e aumentar a rivalidade competitiva dentro do grupo (HSIEH & HYUN, 2018; SIEBERT, 2015; MILLER & YANG, 2016; CHICU & ZIEBARTH, 2013; KIM & MIN & CHAIY, 2015; HORN, 2016; ALDERIGHI & PIGA, 2014; MING-CHIH & YI-TING & CHING-WEI, 2011; ARTZ & KIM & ORAZEM, 2015; GUEDRI & MCGUIRE, 2011; KANG & MONTOYA, 2013; BOCK & UNCLES, 2002; GIARRATANA, 2008; KIM & HOSKISSON & LEE, 2015; MORENO & MORENO, 2011; NALDI & FLAMINI, 2018; REF & SHAPIRA, 2017; YU & CANNELLA JR, 2013).

A literatura de Gayle e Xie (2018) apresenta que as firmas realizam alianças estratégicas com o intuito de impedir a entrada de potenciais candidatos a um determinado mercado, aumentando assim as barreiras de entrada naquele mercado.

Com o intuito de auxiliar a tomada de decisão relacionada as estratégias de Capacidade do Concorrente, temos os indicadores: Capabilities Of A Parent Firm (HSIEH & HYUN, 2018), Capacity Utilization (CHICU & ZIEBARTH, 2013), Choice Barriers (BOCK & UNCLES, 2002), Competitive Intensity (GIACHETTI & DAGNINO, 2014; KIM & MIN & CHAIY, 2015), Core Market Rivalry (FUENTELESZ & GÓMEZ, 2006), Corporate Group Size (GIACHETTI & DAGNINO, 2014), Extensive Entry (MILLER & YANG, 2016), Firm Effect (GIACHETTI & DAGNINO, 2014), Firm Location Fit (HSIEH & HYUN, 2018), Import Competition (MILLER & YANG, 2016), Industry Outsiders (CHEN et al., 2017), Initial Relative Firm Capabilities (ALCÁCER & DEZSŐ & ZHAO, 2013), Intensive Entry (MILLER & YANG, 2016), Market Concentration (ALDERIGHI & PIGA, 2014; ARTZ & KIM & ORAZEM, 2015; FUENTELESZ & GÓMEZ, 2006; MILLER & YANG, 2016; NALDI & FLAMINI, 2018; REF & SHAPIRA, 2017), Market Distance (VERBEKE et al., 2018), Market Entry Share (VERBEKE et al., 2018), Multi-Market Contact (FUENTELESZ & GÓMEZ, 2006; CHICU & ZIEBARTH, 2013), Partners' Presence In A New Market (MAKAREVICH & KIM, 2018), Proximity Core (FUENTELESZ & GÓMEZ, 2006), Proximity Entry (FUENTELESZ & GÓMEZ, 2006), Reciprocity Of Contacts (FUENTELESZ & GÓMEZ, 2006), Standard Industrial Classification (CATTANI & PORAC & THOMAS, 2017) , Strategic Similarity (FUENTELESZ & GÓMEZ, 2006), Variable Potential Rivalry (FUENTELESZ & GÓMEZ, 2006).

3.4. Estratégia de Contextualização Sócio-cultural

Mudar a percepção do cliente é um comportamento que ajuda firmas a se consolidar em novos mercados (GHAURI et al., 2016). No que diz respeito aos clientes a firma seguirá a estratégia de influência sobre o seu comportamento, normas e valores enfatizando o desenvolvimento local de tendências latentes no mercado externo.

Fuentelsaz e Gómez (2006) apresentam que as empresas têm incentivos para projetar estratégias que salientarão o poder de mercado entre os produtos ou mercados em que operam. *Ghuri* et al. (2016) discute de como uma firma mais

poderosa pode conduzir a estrutura da cadeia de valor local e o poder que esta firma tem de remodelá-la a seu favor. O desenvolvimento de uma vantagem competitiva pode vir de habilidades e competências que distinguem duas firmas dentro de um mesmo mercado (KIM & HOSKISSON & LEE, 2015; BOCK & UNCLES, 2002; REF & SHAPIRA, 2017; JUGEND, et al., 2016; CHICU & ZIEBARTH, 2013; NALDI & FLAMINI, 2018; MORENO & MORENO, 2011).

Os clientes são mais receptivos em relação a essas marcas porque elas tendem a proporcionar-lhes benefícios tangíveis (SHREE & GUPTA & SAGAR, 2017; HORN, 2016; HOLTBRÜGGE & BARON, 2013).

Com o intuito de auxiliar a tomada de decisão relacionada as estratégias de Contextualização Sócio-cultural, temos os indicadores: Consumer Interaction Effects (BOCK & UNCLES, 2002), Customer Following (JAIN & HAUSKNECHT & MUKHERJEE, 2013), Customer Mind Share (KANG & MONTOYA, 2013), Customer Value (DESARBO & JEDIDI & SINHA, 2001), Customers Preferences (HSIEH & HYUN, 2018), Density Of Population (FUENTELESZ & GÓMEZ, 2006), Education Index (KIM & HOSKISSON & LEE, 2015), Intensity Of Demand (FUENTELESZ & GÓMEZ, 2006), Local Demand Shifters (ARTZ & KIM & ORAZEM, 2015), Political Values (JUGEND, et al., 2016), Product Diffusion In The Market (GIACHETTI & DAGNINO, 2014), Psychological Distance (JAIN & HAUSKNECHT & MUKHERJEE, 2013; HORN, 2016), Share Rate (MING-CHIH & YI-TING & CHING-WEI, 2011).

3.5. Estratégia de Custo de Oportunidade

Segundo Dickey (1967), custo de oportunidade "é a medida do benefício previsto como resultado da rejeição de uma alternativa do uso de determinado recurso".

Alcácer, Dezső & Zhao (2013) inferem que o custo de oportunidade de não entrar em um mercado irá aumentar à medida que as empresas melhoram sua aprendizagem e quando transferem novos conhecimentos para os mercados.

Com o intuito de auxiliar a tomada de decisão relacionada as estratégias de Custo de Oportunidade, temos os indicadores: Capacity Investments (YAYLA-KÜLLÜ, 2013), Cost Objectives (HOLTBRÜGGE & BARON, 2013), Entry Rates (ATKESON & EISFELDT & WEILL, 2015; CLAUSSEN & ESSLING & PEUKERT, 2018; FUENTELESZ & GÓMEZ, 2006), Market Potential (HOLTBRÜGGE & BARON, 2013), Relative Market Profitability (ALCÁCER & DEZSÓ & ZHAO, 2013; ARTZ & KIM & ORAZEM, 2015; BOCK & UNCLES, 2002; FUENTELESZ & GÓMEZ, 2006), Return On Investments (HOLTBRÜGGE & BARON, 2013; BARROSO & GIARRATANA, 2013), Return On Sales (HOLTBRÜGGE & BARON, 2013).

3.6. Estratégia de Posição de Mercado

As empresas rivais seguem um ao outro nos mercado visando restringir a concorrência e manter a colusão tácita, ou para manter suas posições relativas de mercado, no intuito de minimizar os riscos da concorrência (CHICU & ZIEBARTH, 2013; ALCÁCER & DEZSÓ & ZHAO, 2013; REF & SHAPIRA, 2017; HSIEH & HYUN, 2018; GHOURI et al., 2016; ALDERIGHI & PIGA, 2014; JUGEND, et al., 2016; GIARRATANA, 2008; SIEBERT, 2015; KIM & HOSKISSON & LEE, 2015; NALDI & FLAMINI, 2018). O reconhecimento mútuo das interdependências de duas firmas que operam simultaneamente em dois ou mais mercados podem afetar a intensidade da concorrência, levando a cooperação ou, simplesmente, a tolerância mútua (FUENTELESZ & GÓMEZ, 2006; YU & CANNELLA JR, 2013; BOCK & UNCLES, 2002).

Ghuri et al. (2016) descreve que quanto maior a capacidade de configuração mundial da firma, maior será a quota de mercado local destinada a esta firma.

Com o intuito de auxiliar a tomada de decisão relacionada as estratégias de Posição de Mercado, temos os indicadores: Company's Power (JUGEND, et al., 2016), Demand Growth (HSIEH & HYUN, 2018; MILLER & YANG, 2016), Firm Age (GIACHETTI & DAGNINO, 2014; MAKAREVICH & KIM, 2018; REF & SHAPIRA,

2017; VERBEKE et al., 2018), Firm Capabilities (CATTANI & PORAC & THOMAS, 2017), Firm Performance (KANG & MONTOYA, 2013), Firm Profitability (KIM & HOSKISSON & LEE, 2015), Firm Size (KIM & MIN & CHAIY, 2015; MAKAREVICH & KIM, 2018; MILLER & YANG, 2016; REF & SHAPIRA, 2017), Firm Survival (BARROSO & GIARRATANA, 2013), Industry Growth Rate (REF & SHAPIRA, 2017), Market Commonality (HSIEH & HYUN, 2018), Market Growth (FUENTELESZ & GÓMEZ 2006; HOLTBRÜGGE & BARON, 2013), Market Leader Product Line Length (GIACHETTI & DAGNINO, 2014), Market Position (FUENTELESZ & GÓMEZ 2006), Market Power (CATTANI & PORAC & THOMAS, 2017), Market Share (HOLTBRÜGGE & BARON, 2013; KANG & MONTOYA, 2013; BARROSO & GIARRATANA, 2013; CHICU & ZIEBARTH, 2013).

3.7. Estratégia de Redes de Negócio

Alcácer, Dezső e Zhao (2013) apresentam que as indústrias se concentram em regiões com recursos e elementos adequados, que incluem fatores como infraestrutura física, a qualidade da força de trabalho e da distância cultural. O desenvolvimento de uma nova proposta de mercado, muitas vezes recai sobre a mobilização de outros atores na cadeia de valor. Para Ghauri et al. (2016) a capacidade de uma organização para identificar parceiros de negócios apropriados afeta o processo de entrada em novos mercados geográficos. Firms com grande capacidade de construir parcerias podem ajudar a escolha de estratégias de expansão a novos mercados. As empresas tendem a entrar em novos mercados que têm perfis de recursos que são semelhantes aos negócios já existentes das empresas (MILLER & YANG, 2016).

Segundo Jain e Hausknecht e Mukherjee (2013) as firmas buscam investir em novos mercados geográficos para facilitar o acesso local aos clientes e mercados, tais como matérias-primas e mão de obra mais baratas.

Com o intuito de auxiliar a tomada de decisão relacionada as estratégias de Redes de Negócio, temos os indicadores: Attractive Production Factors (HSIEH & HYUN, 2018), Attractiveness Of A Target Location (HSIEH & HYUN, 2018),

Availability Of Natural Resources (JAIN & HAUSKNECHT & MUKHERJEE, 2013), Bargaining Power (BOCK & UNCLES, 2002), Configuration Capability (GHAURI et al., 2016), Cultural Distance (ALCÁCER & DEZSÓ & ZHAO, 2013; JAIN & HAUSKNECHT & MUKHERJEE, 2013), Down- Stream Customers Of Firms In The Sector (ALDERIGHI & PIGA, 2014), Financial Infrastructure (KIM & HOSKISSON & LEE, 2015; JAIN & HAUSKNECHT & MUKHERJEE, 2013), Local Access To Upstream Suppliers (ALDERIGHI & PIGA, 2014), Local Conditions In A Target Location (HSIEH & HYUN, 2018), Location Determinants (JAIN & HAUSKNECHT & MUKHERJEE, 2013), Network Closure (MAKAREVICH & KIM, 2018), Network Size (VERBEKE et al., 2018), Physical Infrastructure (ALCÁCER & DEZSÓ & ZHAO, 2013; KIM & HOSKISSON & LEE, 2015; JAIN & HAUSKNECHT & MUKHERJEE, 2013), Product Attribute (BARROSO & GIARRATANA, 2013), Product Feature Preferences (BOCK & UNCLES, 2002), Seller Concentration (FUENTELESAZ & GÓMEZ, 2006), Service Attributes (DESARBO & JEDIDI & SINHA, 2001), Supporting Infrastructure (HSIEH & HYUN, 2018), Technological Capability (KANG & MONTOYA, 2013), Technological Infrastructure (KIM & HOSKISSON & LEE, 2015), Technological Uncertainty (KIM & MIN & CHAIY, 2015), Transactions Prices (ATKESON & EISFELDT & WEILL, 2015).

3.8. Estratégia de Regulamentação Fiscal

As firmas podem adotar estratégias ao procurar se envolver em atividades políticas, a fim de mudar certas condições para seus negócios. No qual são necessárias mudanças no regulamento de governos visando desenvolvimento de centros urbanos. O envolvimento nestas atividades políticas pode facilitar a entrada no mercado geográfico (GHAURI et al., 2016). Estas regulamentações fiscais podem servir para aumentar barreiras de entrada de firmas, minimizando a concorrência no local (VERBEKE et al., 2018).

Jain e Hausknecht e Mukherjee (2013) sugerem que alguns fatores, tais como impostos e taxas de inflação, influenciam as decisões das firmas de se instalar nestes mercados geográficos. O autor diz também que a decisão de nova

localização pode estar ligada a confiança da relação entre a firma e o governo local, com intuito de extrair políticas de governo favoráveis à firma.

Uma motivação para entrada da firma em um novo mercado geográfico pode estar atrelado à necessidade de conformidade com as normas sociais, como responsabilidade social corporativa (HOLTBRÜGGE & BARON, 2013), porém vale ressaltar que a responsabilidade social é visto como um investimento disfarçado na forma de filantropia (SHREE & GUPTA & SAGAR, 2017).

Com o intuito de auxiliar a tomada de decisão relacionada as estratégias de Regulamentação Fiscal, temos os indicadores: Economic Growth Rates (HOLTBRÜGGE & BARON, 2013), Fiscal Policy (ARTZ & KIM & ORAZEM, 2015), Index Of Economic Freedom (HOLTBRÜGGE & BARON, 2013), Institutional Features Such As Political Risk (ALCÁCER & DEZSÓ & ZHAO, 2013), Level Of Corruption Institutional Environment (HOLTBRÜGGE & BARON, 2013), Namely Regulatory Institutions (JAIN & HAUSKNECHT & MUKHERJEE, 2013), Political Institutions (JAIN & HAUSKNECHT & MUKHERJEE, 2013), The Enforcement Of Property Rights (ALCÁCER & DEZSÓ & ZHAO, 2013).

3.9. Tabela comparativa

Para melhor elucidação acerca do agrupamento dos indicadores em cada estratégia proposta no referencial teórico, a Tabela 1 traz um resumo das características de relação dos indicadores com as estratégias de entrada em novos mercados geográficos.

Tabela 1 – Resumo dos indicadores das estratégias de entrada em novos mercados geográficos

Tipo de estratégia	Resumo dos indicadores
ESTRATÉGIA DE APRENDIZAGEM	Contempla indicadores relacionados à produtividade da empresa, experiência do trabalhador, capacidade de transferência de conhecimento e aprendizagem experiencial.
ESTRATÉGIA DE CAPACIDADE DO CONCORRENTE	Contempla indicadores relacionados à competição, similaridade estratégica entre firmas, barreiras a entrada, rivalidade entre firmas, capacidade das firmas, contato multimercados, Tamanho das firmas e concentração de firmas.
ESTRATÉGIA DE CONTEXTUALIZAÇÃO SÓCIO-CULTURAL	Contempla indicadores relacionados ao comportamento do consumidor local, efeitos de interação entre a firma e o consumidor, preferências do consumidor, demanda local, valores culturais e nível de educação local.
ESTRATÉGIA DE CUSTO DE OPORTUNIDADE	Contempla indicadores relacionados ao risco de investimento, capacidade de investimento da firma, potencial do mercado e taxas de entrada naquele mercado geográfico.
ESTRATÉGIA DE POSIÇÃO DE MERCADO	Contempla indicadores relacionados ao poder de mercado da firma, configuração da firma, interdependência de firmas, desempenho da firma em outros mercados, Taxa de crescimento do mercado e quotas de mercado.
ESTRATÉGIA DE REDES DE NEGÓCIO	Contempla indicadores relacionados à concentração de recursos e matéria prima, qualidade da mão de obra local, cadeia de valor do produto, parcerias de negócios e similaridade de recursos.
ESTRATÉGIA DE REGULAMENTAÇÃO FISCAL	Contempla indicadores relacionados a políticas governamentais locais, regulamentos de governo, subsídios, taxas, impostos e responsabilidade social corporativa.

Fonte: Autoria própria.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1. Seleção dos artigos

A seleção dos artigos foi realizada no período entre abril e novembro de 2018, na forma de pesquisa na ferramenta de pesquisa do Google Acadêmico e dentro da base de dados dos sites *Journal of Business Research*, *Strategic management journal*, *Journal of Strategic Marketing*, *International Journal of Research in Marketing*, *Industrial Marketing Management*, *Management Science*, *Academy of Management Journal*, *Journal of Business Research*, *Technology Analysis & Strategic Management*, entre outros, através das palavras-chave: MARKET CONTACT, MARKET ENTRY, COMPETITION, COMPETITIVE STRATEGY, STRATEGIC SIMILARITY, RIVALRY, LOCATION STRATEGIES, MARKETSHARE.

A Tabela 2 apresenta a lista final do portfólio, contendo 44 artigos, organizados obedecendo a ordem dos artigos mais recentes.

Tabela 2 - Relação dos artigos alinhados com a pesquisa.

Título	Autor					Ano	Qt. Citação
Matching response to competitors moves under asymmetric market strength.	Hsieh, K.	Hyun, E.	-	-	-	2018	0
Sailing through marketing: a critical assessment of spatiality in marketing literature	Giovanardi, M.	Lucarelli, A.	-	-	-	2018	8
Demand variation, Strategic flexibility and market entry: Evidence from the U.S. airline industry	Claussen, J.	Essling, C.	Peukert, C.	-	-	2018	1
Entry Deterrence and Strategic Alliances	Gayle, P. G.	Xie, X.	-	-	-	2018	9

(continuação)

Título	Autor					Ano	Qt. Citação
Dynamics of the Hirschman–Herfindahl Index under New Market Entries	Naldi, M.	Flamini, M.	-	-	-	2018	0
Following in Partners' Footsteps: An Uncertainty-reduction Perspective on Firms' Choice of New Markets	Makarevich, A.	Kim, Y.C.	-	-	-	2018	0
Five Configurations of Opportunism in International Market Entry	Verbeke, A.	Ciravegna, L.	Lopez, L. E.	Kundu, S. K.	-	2018	2
Categories and competition	Cattani, G.	Porac, J.	Thomas, H.	-	-	2017	47
Pre-Market Entry Experience and Post-Market Entry Learning of the Board of Directors: Implications for Post-Entry Performance	Chen, P.L.	Kor, Y.	Mahoney, J. T.	Tan, D.	-	2017	4
Big splash, no waves? Cognitive mechanisms driving incumbent firms' responses to low-price market entry strategies	Luoma, J.	Falk, T.	Totzek, D.	Tikkanen, H.	Mrozek, A	2017	2
Effectiveness of cause-related marketing for differential positioning of market entrant in developing market: An exploratory study in Indian context	Shree, D.	Gupta, A.	Sagar, M.	-	-	2017	5
Marketing driving strategies: beyond localization	Ghuri, P.	Wang, F	Rosendo , V. R.	-	-	2016	18
Product portfolio Management and performance: evidence from a survey of innovative Brazilian companies.	Jugend, D.	Salgado, M. H.	Miguel, P. A. C.	Silva, S. L.	-	2016	8

(continuação)

Título	Autor					Ano	Qt. Citação
The dynamics of diversification: Market entry and exit by public and private firms	Miller, D. J.	Yang, H. S.	-	-	-	2016	6
Entering new markets: The effect of performance feedback near aspiration and well below and above it	Ref, O.	Shapira, Z.	-	-	-	2016	30
Entering New Markets in the Presence of Competition: Price Discrimination versus Cannibalization	Siebert, R.	-	-	-	-	2015	18
Subsidiary Capacity Building in Emerging Markets: How Japanese MNEs Sequence Market Entry and Development Strategies in India	Horn, S. A.	-	-	-	-	2015	3
Entry and Exit in OTC Derivatives Markets	Atkeson, A. G.	Eisfeldt, A. L.	Weill, P. O.	-	-	2015	78
Does agglomeration matter everywhere?: New firm location decisions in rural and urban markets	Artz, G. M.	Kim, Y.	Orazem, P. F.	-	-	2015	28
Associative and dissociative comparative advertising strategies in broadening brand positioning.	Jewell, R.D	Saenger, C.	-	-	-	2014	26
Detecting the relationship between competitive intensity and firm product line length: Evidence from the worldwide mobile phone industry	Giachetti, C.	Dagnino, G. B.	-	-	-	2014	29
Learning to Export and the Timing of Entry to Export Markets	Sheard, N.	-	-	-	-	2014	18

(continuação)

Título	Autor					Ano	Qt. Citação
Why Strategic factor markets matter: “New” multinationals' geographic diversification and firm profitability	Kim, H.	Hoskisson, R. E.	Lee, S. H.	-	-	2014	64
Strategic factor markets, scale free resources, and economic performance: The impact of product market rivalry	Asmussen, C. G.	-	-	-	-	2014	8
Why Do Firms Enter a New Product Market? A Two-Dimensional Framework for Market Entry Motivation and Behavior	Kim, N.	Min, S.	Chaiy, S.	-	-	2014	12
Selection, Heterogeneity, and Entry in Professional Markets	Alderighi, M.	Piga, C. A.	-	-	-	2014	4
Product proliferation strategies and firm performance: The moderating role of product space complexity.	Barroso, A.	Giarratana, M. S.	-	-	-	2013	46
Multi-market contact and competition: evidence from the depression-era portland cement industry	Chicu, M.	Ziebarth, N. L.	-	-	-	2013	3
Location determinants for emerging market firms. Management Decision	Jain, N. K.	Hausknecht, D. R.	-	-	-	2013	20
Constraints in acquiring and utilizing directors' experience: An empirical study of new-market entry in the pharmaceutical industry	Diestre, L.	Rajagopalan, N.	Dutta, S.	-	-	2013	24

(continuação)

Título	Autor					Ano	Qt. Citação
Market Entry Strategies in Emerging Markets: An Institutional Study in the BRIC Countries	Holtbrügge, D.	Baron, A.	-	-	-	2013	49
The Impact of Product Portfolio Strategy on Financial Performance: The Roles of Product Development and Market Entry Decisions	Kang, W.	Montoya, M.	-		-	2013	31
Location choices under Strategic interactions	Alcácer, J.	Dezső, C.	Zhao, M.		-	2013	28
A Comprehensive Review of Multimarket Competition Research.	Yu, T.	Canella, Jr. A. A.	-		-	2012	91
Market Expansion and Productivity Growth: Do New Domestic Markets Matter as Much as New International Markets?	Baldwin, J.	Yan, B.	-		-	2012	20
Generalized linear interactive model for market segmentation: the air freight market.	Chih, T. M.	Ting, T. Y.	Wei, L. C.		-	2011	11
Rivalry within Strategic groups and consequences for performance: The firm size effects	Moreno, Jr.R.F.	Moreno,R. F.	-		-	2011	74
Multimarket Competition, Mobility Barriers, and Firm Performance	Guedri, Z.	McGuire, J.	-		-	2011	27

(continuação)

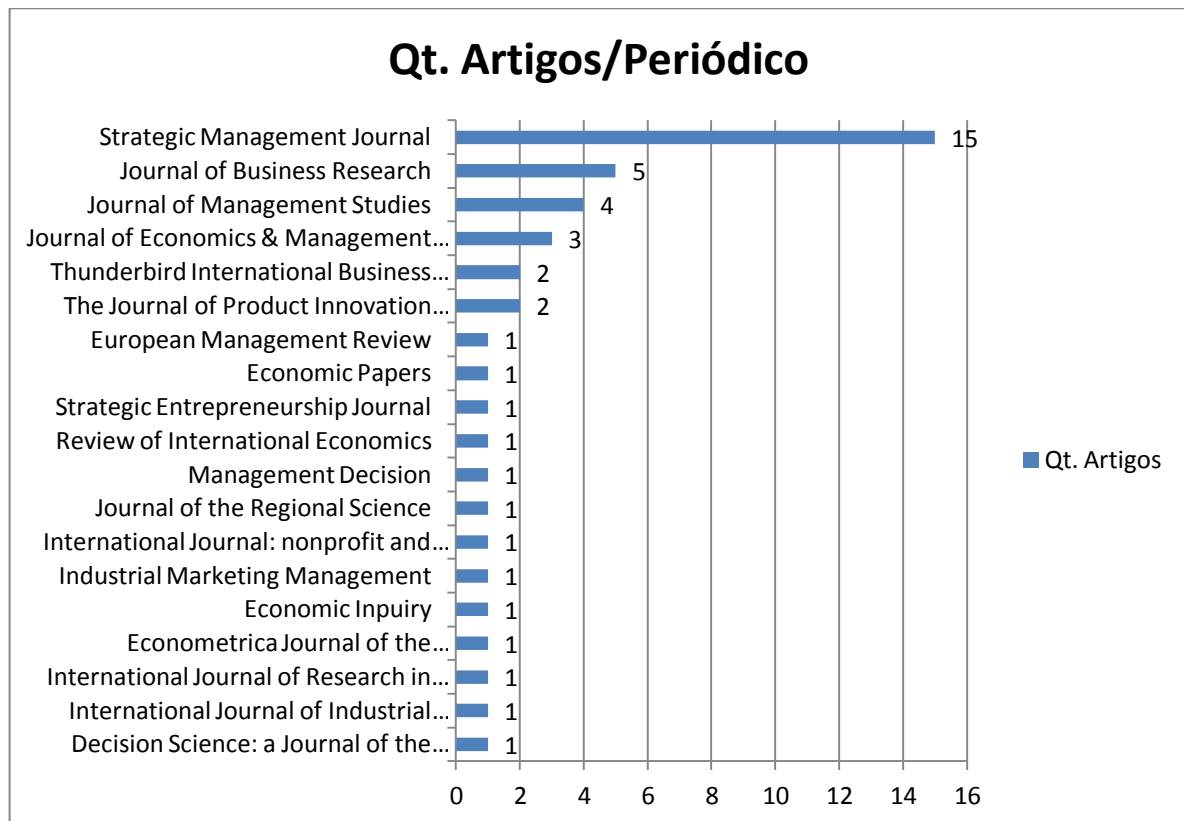
Título	Autor					Ano	Qt. Citação
Missing the starting gun: de alio entry order in new markets, inertia and real option capabilities	Giarratana, M. S.	-	-	-	-	2010	16
Life in the fast lane: Origins of competitive interaction in new vs. established markets	Chen, E. L.	Katila, R.	McDonald, R.	Eisenhardt, K. M.	-	2010	119
An analysis of the Spanish Toy Sector from a Dynamic perspective on product strategy.	Álvarez, V. S.;	Merino, T. G.	-	-	-	2008	2
Multipoint competition, Strategic similarity and entry in geographic markets.	Fuentelsaz, L.	Gomes, J.	-	-	-	2006	152
A taxonomy of differences between consumers for market segmentation.	Bock, T.	Uncles, M.	-	-	-	2002	100
Customer value analysis in a heterogeneous market.	Desarbo, W.	Edid, K.	Sinha, I	-	-	2001	373

Fonte: Autoria própria.

4.2. Relevância dos periódicos

A análise refere-se à relevância dos periódicos do Portfólio Bibliográfico, apresentada na Figura 1. Os 44 artigos alinhados com o tema da pesquisa foram publicados em 19 periódicos, com maior destaque nos periódicos *Strategic Management Journal*, *Journal of Business Research*, *Journal of Management Studies* e *Journal of Economics & Management Strategy*.

Figura 1 - Relação da quantidade de artigos alinhados com a pesquisa publicados em cada periódico.



Fonte: Autoria própria.

4.3. Lista de indicadores

Os indicadores levantados foram alocados em sete grupos estratégicos: (a) Aprendizagem, (b) Capacidade do Concorrente, (c) Contextualização Sócio-cultural, (d) Custo de Oportunidade, (e) Posição de Mercado, (f) Redes de Negócio e (g) Regulamentação Fiscal, seguindo a similaridade dos indicadores e das estratégias apresentadas nos artigos levantados.

A partir disto, temos a relação dos indicadores propostos por cada autor e a sua respectiva classificação estratégica, apresentados na Tabela 3.

Tabela 3– Relação dos autores, indicadores e estratégias de entrada em um novo mercado geográfico.

Autores	Estratégia	Indicador
Alcácer, J.;Dezsó, C.;Zhao, M.	Aprendizagem	Labor Force Quality
	Aprendizagem	Learning Rates
	Capacidade do Concorrente	Initial Relative Firm Capabilities
	Custo de Oportunidade	Relative Market Profitability
	Redes de Negócio	Cultural Distance
	Redes de Negócio	Physical Infrastructure
	Regulamentação Fiscal	Institutional Features Such As Political Risk
	Regulamentação Fiscal	The Enforcement Of Property Rights
Alderighi, M.;Piga, C. A.	Capacidade do Concorrente	Market Concentration
	Redes de Negócio	Down- Stream Customers Of Firms In The Sector
	Redes de Negócio	Local Access To Upstream Suppliers
Artz, G. M. ;Kim, Y.;Orazem, P. F.	Aprendizagem	The Local Availability Of Workers
	Capacidade do Concorrente	Market Concentration
	Contextualização Sócio cultural	Local Demand Shifters
	Custo de Oportunidade	Relative Market Profitability
	Regulamentação Fiscal	Fiscal Policy

(continuação)

Autores	Estratégia	Indicador
Atkeson, A. G.;Eisfeldt, A. L.;Weill, P. O.	Aprendizagem	Trading Patterns
	Custo de Oportunidade	Entry Rates
	Redes de Negócio	Transactions Prices.
Baldwin, J.;Yan, B.	Aprendizagem	Flexibility
	Aprendizagem	Labor Productivity
	Aprendizagem	Relative Productivity
Barroso, A.;Giarratana, M. S.	Custo de Oportunidade	Return On Investments
	Posição de Mercado	Firm Survival
	Posição de Mercado	Market Share
	Redes de Negócio	Product Attribute
Bock, T.;Uncles, M.	Capacidade do Concorrente	Choice Barriers
	Contextualização Sócio-cultural	Consumer Interaction Effects
	Custo de Oportunidade	Relative Market Profitability
	Redes de Negócio	Bargaining Power
	Redes de Negócio	Product Feature Preferences

(continuação)

Autores	Estratégia	Indicador
Cattani, G.;Porac, J.;Thomas, H.	Aprendizagem	Branding Capability
	Aprendizagem	Efficiency
	Capacidade do Concorrente	Standard Industrial Classification
	Posição de Mercado	Firm Capabilities
	Posição de Mercado	Market Power
Chen, P.L.;Kor, Y.;Mahoney, J. T. ;Tan, D.	Aprendizagem	Firm's Experience
	Capacidade do Concorrente	Industry Outsiders
Chicu, M.;Ziebarth, N. L.	Capacidade do Concorrente	Capacity Utilization
	Capacidade do Concorrente	Multi-Market Contact
	Posição de Mercado	Market Share
Chih, T. M.;Ting, T. Y.;Wei, L. C.	Contextualização Sócio-cultural	Share Rate
Claussen, J.;Essling, C.;Peukert, C.	Aprendizagem	Carrier Entry Experience
	Aprendizagem	Flexibility
	Custo de Oportunidade	Entry Rates
Desarbo, W.;Edid, K.;Sinha, I.	Contextualização Sócio-cultural	Customer Value
	Redes de Negócio	Service Attributes

(continuação)

Autores	Estratégia	Indicador
Fuentelsaz, L.;Gomes, J.	Capacidade do Concorrente	Core Market Rivalry
	Capacidade do Concorrente	Market Concentration
	Capacidade do Concorrente	Multi-Market Contact
	Capacidade do Concorrente	Proximity Core
	Capacidade do Concorrente	Proximity Entry
	Capacidade do Concorrente	Reciprocity Of Contacts
	Capacidade do Concorrente	Strategic Similarity
	Capacidade do Concorrente	Variable Potential Rivalry
	Contextualização Sócio-cultural	Density Of Population
	Contextualização Sócio-cultural	Intensity Of Demand
	Custo de Oportunidade	Entry Rates
	Custo de Oportunidade	Relative Market Profitability
	Posição de Mercado	Market Growth
	Posição de Mercado	Market Position
	Redes de Negócio	Seller Concentration(rede de negocio)

(continuação)

Autores	Estratégia	Indicador
Ghauri, P.; Wang, F; Rosendo, V. R.	Aprendizagem	Branding Capability
	Aprendizagem	Knowledge Transfer Capability
	Aprendizagem	Networking Capabilities
	Redes de Negócio	Configuration Capability
Giachetti, C.; Dagnino, G. B.	Aprendizagem	Technological Convergence In The Firm's Product Line
	Capacidade do Concorrente	Competitive Intensity
	Capacidade do Concorrente	Corporate Group Size
	Capacidade do Concorrente	Firm Effect
	Contextualização Sócio-cultural	Product Diffusion In The Market
	Posição de Mercado	Firm Age
	Posição de Mercado	Market Leader Product Line Length.

(continuação)

Autores	Estratégia	Indicador
Holtbrügge, D.;Baron, A.	Custo de Oportunidade	Cost Objectives
	Custo de Oportunidade	Market Potential
	Custo de Oportunidade	Return On Investments
	Custo de Oportunidade	Return On Sales
	Posição de Mercado	Market Growth
	Posição de Mercado	Market Share
	Regulamentação Fiscal	Economic Growth Rates
	Regulamentação Fiscal	Index Of Economic Freedom
	Regulamentação Fiscal	Level Of Corruption Institutional Environment
Horn, S. A.	Aprendizagem	Flexibility
	Contextualização Sócio-cultural	Psychological Distance

(continuação)

Autores	Estratégia	Indicador
Hsieh, K.;Hyun, E.;	Capacidade do Concorrente	Capabilities Of A Parent Firm
	Capacidade do Concorrente	Firm Location Fit
	Contextualização Sócio-cultural	Customers Preferences
	Posição de Mercado	Demand Growth
	Posição de Mercado	Market Commonality
	Redes de Negócio	Attractive Production Factors
	Redes de Negócio	Attractiveness Of A Target Location
	Redes de Negócio	Local Conditions In A Target Location
	Redes de Negócio	Supporting Infrastructure

(continuação)

Autores	Estratégia	Indicador
Jain, N. K.;Hausknecht, D. R.	Aprendizagem	Managerial Expertise
	Contextualização Sócio-cultural	Customer Following
	Contextualização Sócio-cultural	Psychological Distance
	Redes de Negócio	Availability Of Natural Resources
	Redes de Negócio	Cultural Distance
	Redes de Negócio	Financial Infrastructure
	Redes de Negócio	Location Determinants
	Redes de Negócio	Physical Infrastructure
	Regulamentação Fiscal	Namely Regulatory Institutions
	Regulamentação Fiscal	Political Institutions
Jugend, D.;Salgado, M. H.;Miguel, P. A. C. ;Silva, S. L.	Contextualização Sócio-cultural	Political Values
	Posição de Mercado	Company's Power

(continuação).

Autores	Estratégia	Indicador
Kang, W.;Montoya, M.	Contextualização Sócio-cultural	Customer Mind Share
	Posição de Mercado	Firm Performance
	Posição de Mercado	Market Share
	Redes de Negócio	Technological Capability
Kim, H.;Hoskisson, R. E. ;Lee, S. H.	Aprendizagem	Labor Productivity
	Contextualização Sócio-cultural	Education Index
	Posição de Mercado	Firm Profitability
	Redes de Negócio	Financial Infrastructure
	Redes de Negócio	Physical Infrastructure
	Redes de Negócio	Technological Infrastructure
Kim, N.;Min, S.;Chaiy, S.	Capacidade do Concorrente	Competitive Intensity
	Posição de Mercado	Firm Size
	Redes de Negócio	Technological Uncertainty

(continuação)

Autores	Estratégia	Indicador
Makarevich, A.;Kim, Y.C.	Aprendizagem	Firm Specialization
	Aprendizagem	Firm's Experience
	Capacidade do Concorrente	Partners' Presence In A New Market
	Posição de Mercado	Firm Age
	Posição de Mercado	Firm Size
	Redes de Negócio	Network Closure
Miller, D. J.;Yang, H. S.	Aprendizagem	Human Resource Profile
	Aprendizagem	Relative Performance
	Capacidade do Concorrente	Extensive Entry
	Capacidade do Concorrente	Import Competition
	Capacidade do Concorrente	Intensive Entry
	Capacidade do Concorrente	Market Concentration
	Posição de Mercado	Demand Growth
	Posição de Mercado	Firm Size

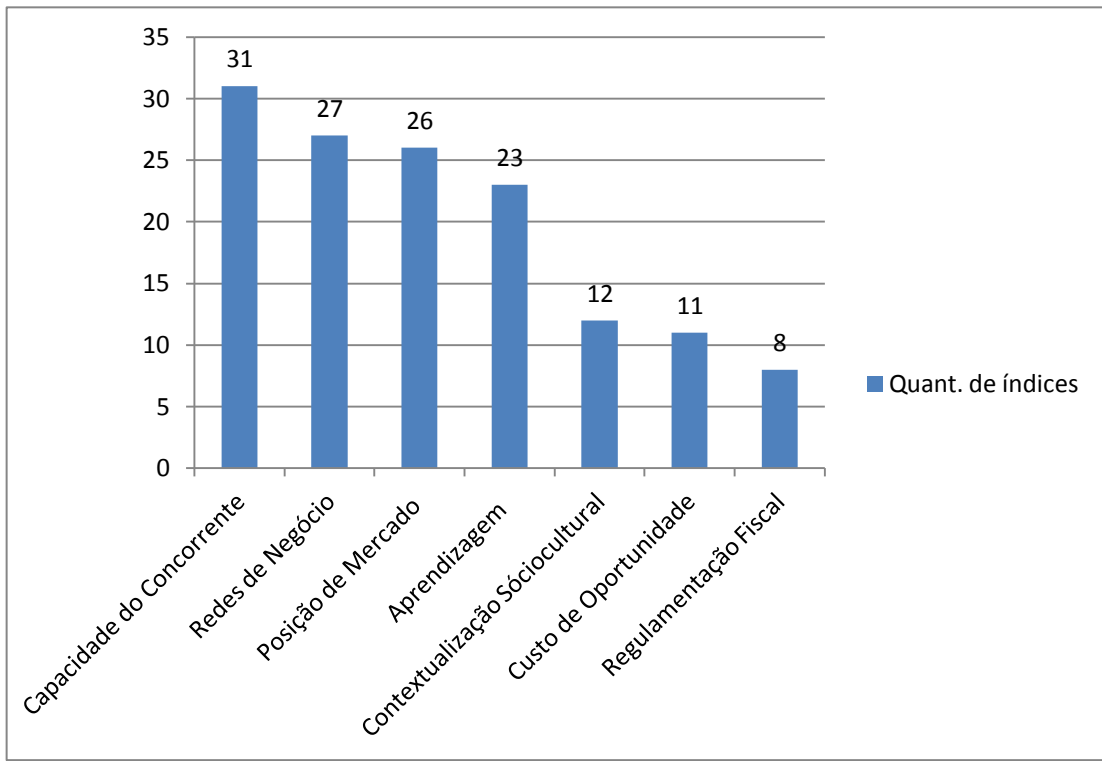
(continuação)

Autores	Estratégia	Indicador
Yayla-Küllü, H. M.	Custo de Oportunidade	Capacity Investments
Naldi, M.;Flamini, M.	Capacidade do Concorrente	Market Concentration
Ref, O.;Shapira, Z.	Aprendizagem	Geographic Search Experience
	Capacidade do Concorrente	Market Concentration
	Posição de Mercado	Firm Age
	Posição de Mercado	Firm Size
	Posição de Mercado	Industry Growth Rate
Verbeke, A.;Ciravegna, L.;Lopez, L. E. ;Kundu, S. K.	Aprendizagem	Managerial Experience
	Capacidade do Concorrente	Market Distance
	Capacidade do Concorrente	Market Entry Share
	Posição de Mercado	Firm Age
	Redes de Negócio	Network Size

Fonte: Autoria própria.

A partir desta tabela de relação dos indicadores apresentados com as estratégias de entrada em novos mercados geográficos, analisa-se a frequência dos indicadores levantados dentro das estratégias propostas de entrada em novos mercados geográficos, apresentados na Figura 2.

Figura 2 - Relação da quantidade de indicadores dentro das estratégias de entrada em novos mercados geográficos.



Fonte: Autoria própria.

Ao observar o conjunto de indicadores levantados na pesquisa notamos que, de acordo com os dados da Figura 2, apresenta-se maior frequência de indicadores relacionados a estratégias de Capacidade do Concorrente (31), Redes de Negócios (27), Posição de Mercado (26) e Aprendizagem (23).

5. CONCLUSÕES

A realização desta pesquisa foi motivada pela necessidade de exploração nas áreas relacionadas à entrada de empresas em novos mercados geográficos, na busca de entender melhor os movimentos estratégicos adotados pelas firmas, baseando-se em critérios presentes nos mercados geográficos cuja empresa deseja realizar a entrada.

Assim, o principal objetivo deste trabalho foi o levantamento de indicadores presentes na literatura que oferecem suporte de análise as decisões de entrada em novos mercados geográficos.

Os dados da relação da quantidade de indicadores dentro das estratégias de entrada em novos mercados geográficos, apresentados na Figura 2, nos fazem levantar a hipótese de que podemos definir um maior grau de importância aos indicadores relacionados as estratégias de Capacidade do Concorrente, Redes de Negócios, Posição de Mercado e Aprendizagem ao se analisar a entrada de firmas em novos mercados geográficos.

A partir desta hipótese podemos interligar estes indicadores, com base na metodologia aplicada por Vale, Corrêa e Dos Reis (2014), onde se discute a motivação para o empreendedorismo com destaque para a temática necessidade versus oportunidade, visando analisar que os indicadores e as estratégias adotadas pelas firmas podem estar propensas a seguir oportunidades de mercado que surjam perante algum cenário mercadológico ou a alguma questão de necessidade de adequação a um mercado específico, no qual os movimentos estratégicos e os indicadores adotados pelas firmas dependerão do modo como a firma tem a intenção de responder a esta necessidade de mercado.

A formulação de uma estratégia voltada a excelência empresarial (FLEURY & FLEURY, 2003) pressupõe que a empresa deve potencializar as competências na qual a empresa é mais forte. Caso a firma tenha grande capacidade de mudança em costumes locais, adotar estratégias relacionadas à contextualização sócio-cultural e com o valor da marca em detrimento de, por exemplo, regulamentações fiscais, pode potencializar o sucesso da entrada neste novo mercado geográfico. Em contrapartida caso as condições de regulamentações fiscais desta entrada em um novo mercado geográfico proporcione uma oportunidade boa para a empresa, ela

pode optar em abrir mão da estratégia inicial e se fortalecer no mercado através desta estratégia alternativa.

O agrupamento de indicadores dentro de uma estratégia pode auxiliar a firma na escolha de uma estratégia ótima, visto que estes indicadores podem abordar diversas competências latentes dentro de uma firma, auxiliando a tomada de decisão no que tange a necessidade da empresa e as oportunidades presentes no mercado.

Os indicadores levantados podem ser agrupados por similaridade estratégica, cuja estratégia adotada apresenta as características destes indicadores que se complementam levando ao sucesso desta estratégia. Nesse sentido, ressalta-se a importância da triangulação destes indicadores para obter múltiplas percepções dos propósitos da estratégia das empresas, reduzindo assim o risco de insucesso.

Vale ressaltar que os indicadores considerados nas estratégias não devem ser obrigatoriamente similares entre si. Agrupar indicadores não similares pode ser interessante de acordo com as características do mercado geográfico cuja empresa realizará a imersão.

Podem existir diversas combinações diferentes destes indicadores, cada qual seguindo uma linha estratégica da empresa, não caracterizando que um indicador é melhor que o outro, mas sim que cada qual tem sua utilização ótima dentro de um conjunto de variáveis da estratégia organizacional.

Foram também identificados na pesquisa que artigos relacionados à entrada de firmas em novos mercados geográficos tiveram alta frequência no periódico *Strategic Management Journal*, um periódico que reúne diversos artigos relevantes para a área de gestão estratégica.

No levantamento bibliográfico foi possível gerar conhecimentos sobre os artigos publicados em fontes de informação legitimada pela comunidade científica. Após a realização da pesquisa, observou-se que a entrada de empresas em novos mercados geográficos é um tema recente na literatura e pouco trabalhado no Brasil. Como o tema se trata de uma estratégia da firma, há certa dificuldade de acesso às informações necessárias para melhor compreensão destes movimentos estratégicos, limitando assim as pesquisas na área. Apesar desta limitação, este estudo pode auxiliar o entendimento acerca da escolha de estratégias de entrada em novos mercados geográficos.

Por fim, uma derivação desta linha de pesquisa é um estudo das estratégias de entrada em novos mercados de um determinado segmento de firmas, visando compatibilizar as estratégias adotadas com os referenciais apresentados nesta pesquisa. Também pode ser derivado desta pesquisa o levantamento de outros indicadores ou o desmembramento dos indicadores levantados em outras categorias.

6. REFERÊNCIAS

- ALCÁCER, J.; DEZSÓ, C.L.; ZHAO, M.. Firm rivalry, knowledge accumulation, and MNE location choices. *Journal of International Business Studies*, 2013, 44.5: 504-520.
- ALDERIGHI, M.; PIGA, C.A. Selection, heterogeneity, and entry in professional markets. *Journal of Economics & Management Strategy*, 2014, 23.4: 925-951.
- ARTZ, G.M.; KIM, Y.; ORAZEM, P.F. Does agglomeration matter everywhere?: new firm location decisions in rural and urban markets. *Journal of Regional Science*, 2015, 56.1: 72-95.
- ASMUSSEN, C.G.. Strategic factor markets, scale free resources, and economic performance: The impact of product market rivalry. *Strategic Management Journal*, 2015, 36.12: 1826-1844.
- ATKESON, A.G.; EISFELDT, A.L.; WEILL, P.O.. Entry and exit in otc derivatives markets. *Econometrica*, 2015, 83.6: 2231-2292.
- BADRINATH, S.G.; CHATTERJEE, S.. On measuring skewness and elongation in common stock return distributions: The case of the market index. *Journal of Business*, 1988, 451-472.
- BALDWIN, J.; YAN, B.. Market expansion and productivity growth: do new domestic markets matter as much as new international markets?. *Journal of Economics & Management Strategy*, 2012, 21.2: 469-491.
- BARDIN, L.. Análise de conteúdo. rev. e atual. *Lisboa: Edições*, 2009, 70: 3.
- BARROSO, A.; GIARRATANA, M.S. Product proliferation strategies and firm performance: The moderating role of product space complexity. *Strategic Management Journal*, 2013, 34.12: 1435-1452.
- BAUM, J.A.C.; KORN, H.J.. Competitive dynamics of interfirm rivalry. *Academy of Management journal*, 1996, 39.2: 255-291.

BAUM, J.A.C.; LI, S.X.; USHER, J.M.. Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 2000, 45.4: 766-801.

BOCK, T.; UNCLES, M.. A taxonomy of differences between consumers for market segmentation. *International Journal of Research in Marketing*, 2002, 19.3: 215-224.

CATTANI, G.; PORAC, J.F.; THOMAS, H.. Categories and competition. *Strategic Management Journal*, 2017, 38.1: 64-92.

CAVES, R.E., et al. From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly journal of Economics*, 1977, 91.2: 241-261.

CHANG, S.J.; ROSENZWEIG, P.M.. Industry and regional patterns in sequential foreign market entry. *Journal of Management Studies*, 1998, 35.6: 797-821.

CHATTERJEE, S.; WERNERFELT, B.. The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategic management journal*, 1991, 12.1: 33-48.

CHEN, E.L., et al. Life in the fast lane: Origins of competitive interaction in new vs. established markets. *Strategic Management Journal*, 2010, 31.13: 1527-1547.

CHEN, P.L., et al. Pre-Market Entry Experience and Post-Market Entry Learning of the Board of Directors: Implications for Post-Entry Performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2017, 11.4: 441-463.

CHICU, M.; ZIEBARTH, N.L.. Multi-market contact and competition: evidence from the Depression-era portland cement industry. *International Journal of Industrial Organization*, 2013, 31.5: 603-611.

CLAUSSEN, J.; ESSLING, C.; PEUKERT, C.. Demand variation, strategic flexibility and market entry: Evidence from the US airline industry. *Strategic Management Journal*, 2018, 39.11: 2877-2898.

DESARBO, W.S.; JEDIDI, K.; SINHA, I.. Customer value analysis in a heterogeneous market. *Strategic Management Journal*, 2001, 22.9: 845-857.

DICKEY, R. 1. Accountants cost handbook New York, Ronald Press• 1967. p.1.11.

DIESTRE, L.; RAJAGOPALAN, N.; DUTTA, S.. Constraints in acquiring and utilizing directors' experience: An empirical study of new-market entry in the pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 2015, 36.3: 339-359.

ERRAMILLI, M.K.. The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. *Journal of international business studies*, 1991, 22.3: 479-501.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L.. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, 2003, 10.2: 129-144.

FUENTELESZ, L.; GÓMEZ, J.. Multipoint competition, strategic similarity and entry into geographic markets. *Strategic Management Journal*, 2006, 27.5: 477-499.

GAYLE, P.G.; XIE, X.. Entry deterrence and strategic alliances. *Economic Inquiry*, 2018, 56.3: 1898-1924.

GHAURI, P., et al. Market driving strategies: Beyond localization. *Journal of Business Research*, 2016, 69.12: 5682-5693.

GIACHETTI, C.; DAGNINO, G.B.. Detecting the relationship between competitive intensity and firm product line length: Evidence from the worldwide mobile phone industry. *Strategic Management Journal*, 2014, 35.9: 1398-1409.

GIARRATANA, M.S.. Missing the starting gun: de alio entry order in new markets, inertia and real option capabilities. *European Management Review*, 2008, 5.2: 115-124.

GIOVANARDI, Massimo; LUCARELLI, Andrea. Sailing through marketing: A critical assessment of spatiality in marketing literature. *Journal of Business Research*, 2018, 82: 149-159.

GREVE, A.. Networks and entrepreneurship—an analysis of social relations, occupational background, and use of contacts during the establishment process. *Scandinavian journal of management*, 1995, 11.1: 1-24.

GUEDRI, Z.; MCGUIRE, J.. Multimarket competition, mobility barriers, and firm performance. *Journal of Management Studies*, 2011, 48.4: 857-890.

HAUNSCHILD, P.R.; MINER, A.S.. Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty. *Administrative science quarterly*, 1997, 472-500.

HELFAT, C.E.; LIEBERMAN, M.B. The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history. *Industrial and corporate change*, 2002, 11.4: 725-760.

HENISZ, W.J.; DELIOS, A.. Uncertainty, imitation, and plant location: Japanese multinational corporations, 1990-1996. *Administrative science quarterly*, 2001, 46.3: 443-475.

HOLTBRÜGGE, D.; BARON, A.. Market entry strategies in emerging markets: An institutional study in the BRIC countries. *Thunderbird International Business Review*, 2013, 55.3: 237-252.

HORN, S.A.. Subsidiary capacity building in emerging markets: How Japanese MNEs sequence market entry and development strategies in India. *Thunderbird International Business Review*, 2016, 58.1: 55-74.

HSIEH, K.Y.; HYUN, E.E.J. Matching response to competitors' moves under asymmetric market strength. *Journal of Business Research*, 2018, 82: 202-212.

JAIN, N.K.; HAUSKNECHT, D.R.; MUKHERJEE, D.. Location determinants for emerging market firms. *Management Decision*, 2013, 51.2: 396-418.

JEWELL, R.D.; SAENGER, C.. Associative and dissociative comparative advertising strategies in broadening brand positioning. *Journal of Business Research*, 2014, 67.7: 1559-1566.

JUGEND, D., et al. Product portfolio management and performance: Evidence from a survey of innovative Brazilian companies. *Journal of business research*, 2016, 69.11: 5095-5100.

KANG, W.; MONTOYA, M.. The impact of product portfolio strategy on financial performance: The roles of product development and market entry decisions. *Journal of Product Innovation Management*, 2013, 31.3: 516-534.

KIM, H.; HOSKISSON, R. E.; LEE, S.H.. Why strategic factor markets matter: "New" multinationals' geographic diversification and firm profitability. *Strategic Management Journal*, 2014, 36.4: 518-536.

KIM, N.; MIN, S.; CHAIY, S.. Why do firms enter a new product market? A two-dimensional framework for market entry motivation and behavior. *Journal of product innovation management*, 2015, 32.2: 263-278.

KING, A.A.; TUCCI, C.L. Incumbent entry into new market niches: The role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capabilities. *Management science*, 2002, 48.2: 171-186.

LUOMA, J., et al. Big splash, no waves? Cognitive mechanisms driving incumbent firms' responses to low-price market entry strategies. *Strategic Management Journal*, 2018, 39.5: 1388-1410.

MAKAREVICH, A.; KIM, Y.C.. Following in Partners' Footsteps: An Uncertainty-reduction Perspective on Firms' Choice of New Markets for Entry. 2018.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M.. Fundamentos de metodologia científica—8. ed. atual. *São Paulo: Atlas*, 2012.

MARKMAN, Gideon D.; WALDRON, Theodore L. Small entrants and large incumbents: A framework of micro entry. *Academy of Management Perspectives*, 2014, 28.2: 179-197.

MAS-RUIZ, F.; RUIZ-MORENO, F.. Rivalry within strategic groups and consequences for performance: the firm-size effects. *Strategic Management Journal*, 2011, 32.12: 1286-1308.

MILLER, D.J.; YANG, H.S.. The dynamics of diversification: Market entry and exit by public and private firms. *Strategic Management Journal*, 2016, 37.11: 2323-2345.

MING-CHIH, T.; YI-TING, T.; CHING-WEI, L.. Generalized linear interactive model for market segmentation: The air freight market. *Industrial Marketing Management*, 2011, 40.3: 439-446.

MITCHELL, R.W.; WOOLISCROFT, B.; HIGHAM, J.. Sustainable market orientation: A new approach to managing marketing strategy. *Journal of Macromarketing*, 2010, 30.2: 160-170.

MITCHELL, W.. Dual clocks: Entry order influences on incumbent and newcomer market share and survival when specialized assets retain their value. *Strategic Management Journal*, 1991, 12.2: 85-100.

MURTHI, B.P.S.; SRINIVASAN, K.; KALYANARAM, G.. Controlling for observed and unobserved managerial skills in determining first-mover market share advantages. *Journal of Marketing Research*, 1996, 33.3: 329-336.

NALDI, M.; FLAMINI, M.. Dynamics of the Hirschman–Herfindahl Index under New Market Entries. *Economic Papers: A journal of applied economics and policy*, 2018, 37.3: 344-362.

REF, O.; SHAPIRA, Z.. Entering new markets: The effect of performance feedback near aspiration and well below and above it. *Strategic Management Journal*, 2016, 38.7: 1416-1434.

RHOADES, S.A. The herfindahl-hirschman index. *Fed. Res. Bull.*, 1993, 79: 188.

SHEARD, N.. Learning to export and the timing of entry to export markets. *Review of International Economics*, 2014, 22.3: 536-560.

SHREE, D.; GUPTA, A.; SAGAR, M.. Effectiveness of cause- related marketing for differential positioning of market entrant in developing market: An exploratory study in Indian context. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 2017, 22.2: e1573.

SIEBERT, R.. Entering new markets in the presence of competition: Price discrimination versus cannibalization. *Journal of Economics & Management Strategy*, 2015, 24.2: 369-389.

TIROLE, J.. *The theory of industrial organization*. MIT press, 1988.

VALE, G.M.V.; CORRÊA, V.S.; DOS REIS, R.F.. Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade?. *Revista de Administração Contemporânea*, 2014, 18.3: 311-327.

VARADARAJAN, P.R.; JAYACHANDRAN, S.. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the academy of marketing science*, 1999, 27.2: 120-143.

VERBEKE, A., et al. Five Configurations of Opportunism in International Market Entry. *Journal of Management Studies*, 2018.

YAYLA-KÜLLÜ, H. M.. Capacity Investment and Product Line Decisions of a Multiproduct Leader and a Focus Strategy Entrant. *Decision Sciences*, 2013, 44.4: 645-678.

YU, T.; CANNELLA JR, A.A. A comprehensive review of multimarket competition research. *Journal of Management*, 2012, 39.1: 76-109.