



21 a 24 de setembro de 2016

ISSN: 2358-1786

## MERCADO DE ACESSÓRIOS IMPORTADOS PARA CONSTRUÇÃO CIVIL NA RÚSSIA PRÉ-CRISE DE 2014: ESTUDO EXPLORATÓRIO COM APLICAÇÃO DE FORÇAS DE PORTER

Andrei Mikhailov  
Flávia Luciane Scherer  
Bruno Virgílio Barcellos

**Resumo:** O presente artigo é resultado de uma monografia, elaborada a partir do estudo do mercado de acessórios de construção civil Russo. O estudo foi executado no final do ano de 2013, logo antes da forte crise de relações internacionais entre países Ocidentais e a Federação Russa e aproximadamente um ano antes do início de uma forte crise econômica no país, acontecimentos que acabaram abalando moeda nacional e, conseqüentemente, o mercado de produtos importados. Houve levantamento de dados de crescimento econômico geral do país, além de dados acerca de construção civil e produtos acessórios para construção civil e destacou-se diversidade de países que exportam para Rússia o referido produto. Por meio da aplicação de modelo de Cinco Forças de Porter foi possível identificar forte concorrência presente no mercado, além de baixa possibilidade de aparecimento de produtos substitutos.

**Palavras-chave:** Mercado. Forças de Porter. Construção civil. Rússia.

### Civil Construction Accessories Import Market at Russia Before Crisis of 2014: Exploratory Study With Application of Porter Forces

**Abstract:** This article is the result of a completion of degree work, drawn from the study of Russian construction accessories Market. The study was performed at the end of the year 2013, just before the major crisis of international relations between Western countries and the Russian Federation and about a year before the start of a severe economic crisis in the country, events that ended up undermining national currency and therefore the imported products market. There was a study of economic growth data in general as well as data concerning construction and accessory products for construction: it get highlighted a wide range of countries exporting to Russia these products. Through the application model of Porter Forces were identified strong competition on the market, and low possibility of the emergence of substitute products.

**Keywords:** Market. Porter forces. Civil construction. Russia.

### Introdução

O presente estudo visou analisar o contexto competitivo do mercado de acessórios importados para construção civil na Rússia. O método utilizado foi a pesquisa qualitativa e

exploratória objetivando descrever e analisar o mercado russo de acessórios para construção civil sob prisma de Forças de Porter.

Para tal fim, utilizaram-se dados da ITC, *International Trade Map*, um site alimentado com dados e estatísticas ligadas ao comércio mundial, provenientes da UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*) e WTO (*World Trade Organization*). Também, optou-se por usar dados da Rosstat, agência de estatísticas nacionais russas, agência análoga ao IBGE. Ressalta-se que em 2014 teve início forte crise política e posteriormente crise econômica Russa, que afetou fortemente sua taxa de câmbio, sua economia e principalmente a sua pauta de importação. Entretanto, entende-se que a abordagem dada ao estudo é atual e pode ser transferida para outras empresas e/ou setores.

A estrutura do trabalho conta com 5 seções, iniciando com a apresentação, na sequência, é apresentado referencial teórico, método utilizado e resultados obtidos e por fim são descritas as conclusões e listadas as referências usadas.

## 1 Referencial teórico

A função de marketing, mais do que qualquer outra nos negócios, se trata de lidar com clientes (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Além disso, marketing trata de administrar relacionamentos lucrativos com clientes: não é apenas muito mais amplo que ponto e venda, pois envolve a orientação de toda a empresa para a satisfação do consumidor em um determinado ambiente competitivo. Nesta mesma linha, marketing é visto como um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e empresas obtêm o que necessitam e desejam por meio de criação e troca de valor. Com isso, para uma empresa prosperar, torna-se necessária uma adequada estratégia de marketing em mercado que estiver atuando.

A estratégia de marketing requer grande atenção tanto aos clientes quanto aos concorrentes. Não é incomum para determinadas empresas, ao dar forte ênfase no atendimento das necessidades dos consumidores, esquecer completamente da concorrência (KOTABE; HELSEN, 2000). Assim, muitas organizações acabam por serem superadas pelos concorrentes em termos de produtos melhores ou mais baratos. Além disso, a globalização dos mercados tem impulsionado as empresas a adentrarem cada vez mais no mercado internacional e a internacionalização pode ser entendida como um tipo de estratégia organizacional por meio da qual a empresa procura expandir seus negócios e paralelamente se desenvolver (SOARES, 2004). Em função disso torna-se cada vez mais difícil para empresas evitar a concorrência global e a convergência de mercados mundiais.

## 1.1 Mercados internacionais

Entretanto, qualquer atuação no mercado internacional traz uma série de desafios. Dias (2000) afirma que a entrada de uma empresa no mercado externo exige planejamento do caminho a ser percorrido, demandando a adoção das melhores estratégias com intuito de alcançar uma vantagem competitiva. Deresky (2003, p.2006) descreve a internacionalização como um processo pelo qual uma empresa gradualmente se modifica em função da competição internacional, da saturação dos mercados domésticos e da necessidade de expansão de novos mercados e de diversificação.

Competir internacionalmente induz a empresa ingressante em novos mercados a buscar ganhos de produtividade pela via tecnológica e de gestão de recursos sem, contudo, permitir-se decréscimos de qualidade dos bens produzidos (GRISI; MASINI; BRITTO, 2003). O aprendizado empresarial produtivo e constante, aliado a busca por adaptação às novas realidades são imprescindíveis para o sucesso à longo prazo. Kaplinsky e Morris (2003, p. 24 e p. 37) afirmam o mesmo, destacando que a participação nos mercados globais com crescimento sustentado de renda exige que a empresa tenha capacidade de aprender e se aperfeiçoar competitivamente.

Quando bem sucedidas, empresas obtêm quatro benefícios básicos com o uso de estratégias internacionais (BARTLETT; GHOSHAL, 1992; HOSKISSON et al, 2008):

- a) maior tamanho do mercado;
- b) maiores retornos dos principais investimentos de capital ou dos investimentos em novos produtos e processos;
- c) maiores economias de escala, de esfera de ação ou de aprendizagem;
- d) uma vantagem competitiva por meio de localização, exemplo acesso a mão de obra barata ou a recursos importantes.

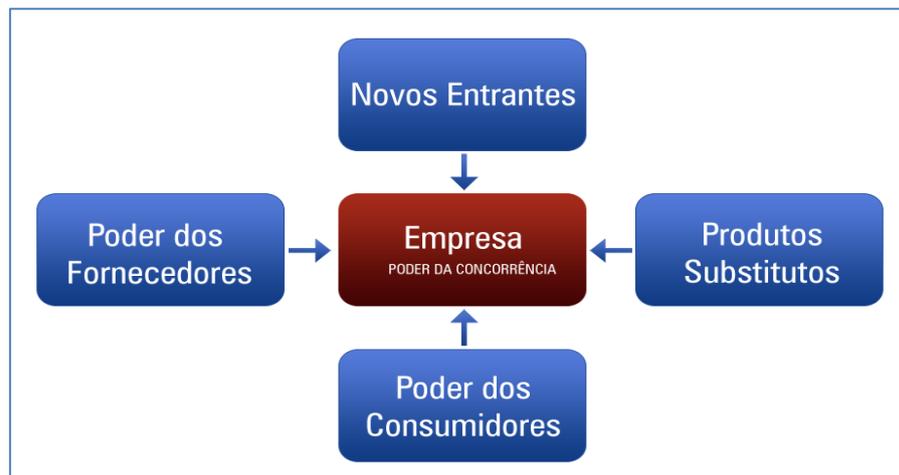
Sendo assim, torna-se imprescindível conhecer mais a respeito das teorias acerca de vantagens competitivas.

## 1.2 Cinco forças de Porter

Para Porter (1990), a vantagem competitiva, deve ser buscada sob a forma de preços inferiores aos da concorrência, diferenciação de produtos, inovação, políticas de promoção e publicidade, lembrando que qualquer abordagem deve partir de uma estratégia que consiste nas ações mantidas por uma empresa, para que seja diferente das rivais Da mesma forma, o

ambiente competitivo exige conhecimento do mercado em que as empresas atuam de forma a atentarem as necessidades de seus clientes e às ameaças de seus concorrentes. Com isso, o modelo de Cinco Forças de Porter torna-se uma importante ferramenta para análise do ambiente competitivo conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Presença de forças que moldam a competição no setor.



Fonte: PORTER (2009).

A seguir descreve-se, de maneira simplificada, cada força:

- Ameaça de novos entrantes: em função da possibilidade de agregar novas capacidades e conquistar participação do mercado, novos entrantes acabam pressionando preços para baixo. Ao mesmo tempo, fatores que aumentam barreiras de entrada para o determinado setor diminuem esta ameaça. Porter (2009, pg. 10) cita a elevada necessidade de capital, o acesso desigual aos canais de distribuição e políticas públicas restritivas, junto a algumas outras, como principais barreiras de entrada.
- Poder dos fornecedores: segundo Porter (2009, pg. 13), fornecedores poderosos capturam para si maior parcela da criação de valor e podem diminuir lucratividade do setor, caso as empresas compradoras não conseguirem repassar para os clientes o aumento de custos decorrentes da pressão dos fornecedores. Ao mesmo tempo, vender produtos variados ou então de difícil substituição torna o fornecedor poderoso.
- Poder dos clientes: ao exigir uma melhor qualidade e mais serviços, clientes podem forçar os preços para baixo. Eles terão grande poder de negociação sempre que: forem poucos ou individualmente estarão comprando em grandes quantidades; produtos do setor estiverem padronizados e haver baixa diferenciação entre estes; houver ameaça da fabricação dos produtos pelos próprios clientes.
- Ameaça de produtos substitutos: Substitutos desempenham papel muito semelhante à do produto, mas de maneira diferente. Como exemplo, Porter (2009, pg. 17) enumera alguns destes: plástico é substituto de alumínio; empresas de telefonia convencional sofrem ameaça com serviços de telefonia móvel, como Skype. Quando ameaça é alta, a lucratividade do setor sofre consequências.
- Rivalidade entre concorrentes: A rivalidade será alta sempre que houver muitos competidores ou se barreiras de saída do setor forem elevadas. Neste caso, a mesma poderá se

manifestar sob forma de lançamento de novos produtos, introdução de melhorias e descontos, todas essas podendo causar impacto na lucratividade do setor.

Diante desta perspectiva, torna-se necessária a avaliação do mercado de acessórios para construção civil.

## 2 Método

O presente estudo visou analisar a competição presente no mercado Russo de acessórios para construção civil por meio da aplicação de modelo de Forças de Porter. O método utilizado foi a pesquisa qualitativa e exploratória, baseada na coleta de dados a respeito da economia russa e dos subsetores da construção civil como um todo.

Ao estudar um novo ambiente, frequentemente opta-se por uma pesquisa exploratória. De acordo com Parente (2003), pesquisa exploratória visa gerar hipóteses ou explicações prováveis e identificar áreas para um estudo mais aprofundado. De modo geral, o estudo teve abordagem descritiva.

Com isso, utilizaram-se informações acerca de mercado de construção civil na Rússia e mercado de produtos acessório, por meio de principalmente dados de ITC e Rosstat.

## 3 Resultados

A análise de resultados apresenta o contexto geral da economia russa, a situação do setor da construção civil e o perfil das empresas presentes no mercado. Por fim, aplica-se análise das Forças de Porter, visando identificar o quadro geral da competição presente no mercado.

### 3.1 Economia Russa

A partir de 2006 a economia entrou em franca expansão, obtendo taxas de crescimento, em alguns casos superiores a 8%, em especial nos anos 2006 e 2007. Houve também crescimento semelhante da economia nos anos 2001-2005 (Rosstat, 2013).

Tabela 1 – Crescimento do PIB da Economia Russa no período 2006–2012

Ano	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Varição PIB (%)	8,6	8,8	5,4	-7,8	4,2	3,9	3,0

Fonte: Tabela elaborada a partir de dados de World Bank, 2013

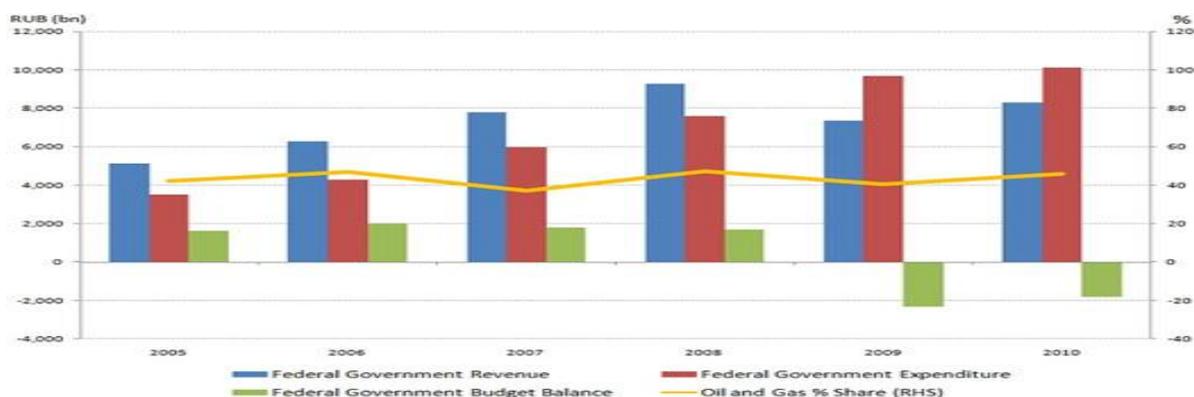
Com base nos resultados apresentados, visualiza-se uma forte queda no ano de 2009, no qual, seu PIB caiu em 7,8%. No ano seguinte, economia voltou a se recuperar, porém com taxas de crescimento menores. Tal redução foi resultado da crise mundial e principalmente da queda drástica de preços de petróleo, os quais caíram de 78,51 euros em julho de 2008 para apenas 35,14 euros em março de 2009, conforme dados do European Central Bank (2013). Entretanto, em 2010 a economia mostrou uma recuperação com crescimento de 4,2%; o mesmo manteve-se presente nos anos posteriores, porém com valor inferior.

Segundo órgãos internacionais, PIB Russo é avaliado em:

- US \$ 1,85 trilhão (2011, FMI) – PIB Nominal;
- US \$ 2,015 trilhões (2012, The World Bank);
- US \$ 2,431 trilhões (2012, CIA/The World Factbook) – PIB poder de compra.

É importante ressaltar a forte dependência do orçamento do governo da Federação Russa de exportação de hidrocarbonetos. Em especial, o orçamento do país é dependente dos seus preços. Na Figura 2 a dependência é demonstrada a partir das análises de Ceic Data, uma organização internacional, que trabalha com análises econômicas, providenciando informações sobre aproximadamente 120 países diferentes:

Figura 2 – Participação de gás e óleo na composição de receitas governamentais



Fonte: CEIC Data (2013)

Com base na Figura 2, observa-se que entre 2005 e 2010, a participação de 37% à 47% no total de faturamento do governo federal, ou seja, quase metade do orçamento do estado vem dos lucros provenientes da exportação de gás e petróleo. Comentário abaixo reforça a presente situação.

Federal government revenues reached RUB 8,303.8 billion in 2010, while expenditures jumped to RUB 10,115.6 billion. As a result, the federal government budget balance showed the deficit of RUB 1,811.8 billion in 2010. This was the second annual budget deficit in a row because of the global economic slump in 2008-2009, which resulted in the international decline of demand for oil and gas and a drop in export levels, which are critical for the Russian budget. (CEIC Data, 2013).

No final de 2009, período de forte queda de preços de petróleo, seu orçamento sofreu uma forte queda, como é mostrado na Figura 2. Neste mesmo ano, os preços continuaram a se manter consideravelmente mais baixos que antes da crise, porém com tendência de crescimento. Com isso, tanto importação quanto setores fortemente relacionados à construção civil foram afetados.

### 3.2 Setor da construção civil Russo

Ao analisar a dinâmica do mercado do valor de construção civil Russo, observa-se forte crescimento entre 2003 e 2008, com taxas entre 10,1% anuais em 2004 e 18,2% e 2007. Da mesma forma, constata-se que a crise econômica influenciou forte na queda da construção civil, a qual diminuiu em 13,2% em 2009, quase o dobro da queda do PIB (Rosstat, 2013).

Tabela 2 – Dinâmica do valor da construção civil Russa no período 2003 – 2010

Ano	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Variação	12,8	10,1	10,5	18,1	18,2	12,8	-13,2	-0,6

Fonte: Rosstat, 2013

Por outro lado, os números de construções residenciais concluídas, conforme Tabela 3, foram afetados na proporção semelhante a do PIB. A área total das construções residenciais teve uma queda menor, de 63,8 milhões de m<sup>2</sup> para 59,8 milhões de m<sup>2</sup>, totalizando 6,7%.

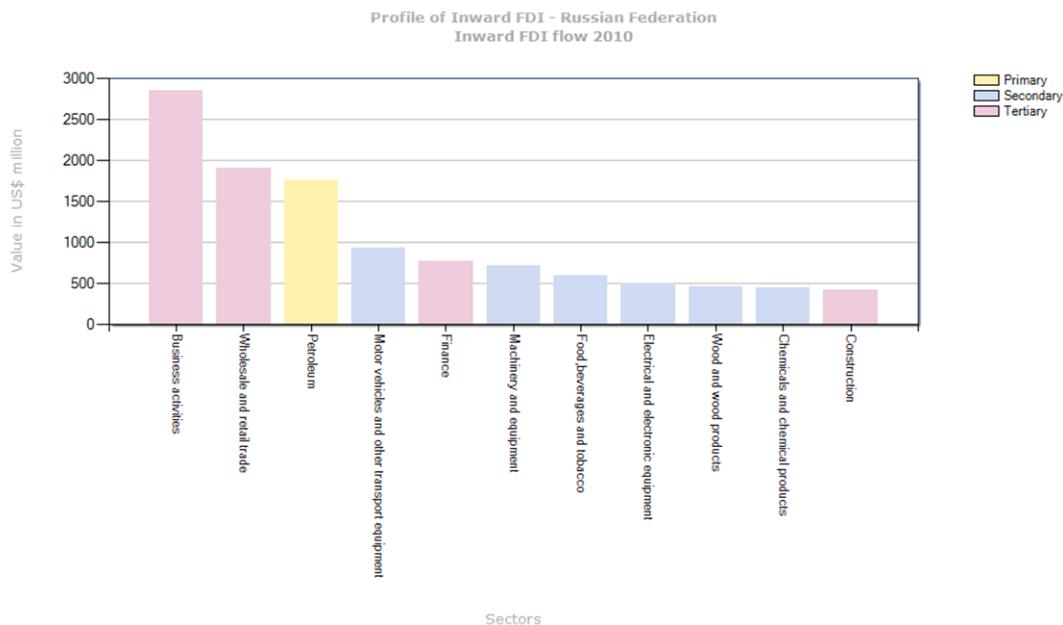
Tabela 3 – Dinâmica e quantidades das construções residenciais

Ano	2008	2009	2010
Número de casas construídas (1000 un.)	766	701	714
Variação com relação ao ano anterior (%)	7,2	-8,4	1,8
Área total dos andares construídos (milhões m <sup>2</sup> )	63,8	59,8	58,1
Variação com relação ao ano anterior (%)	4,5	-6,7	-3,0

Fonte: Rosstat, 2011

Abaixo, é possível visualizar principais áreas de investimento estrangeiro direto na economia Russa em 2010. Destaca-se, com isso, o setor de construção civil com menos de US \$ 0,50 bilhão, ocupando apenas décima-primeira posição entre os setores de maiores investimentos. Verifica-se, portanto, baixa dependência do setor de construção civil russo do investimento estrangeiro direto.

Figura 3 – Principais setores de IED na economia Russa em 2010



Fonte: Ceic Data, 2013

### 3.3 Importação de principais acessórios para construção civil por parte da Rússia

Nesta seção apresenta-se a análise de dados para os principais acessórios utilizados na construção civil. Entre estes, destacam-se seguintes:

- Mantimentos: materiais de metal para edifícios, código HS 830241;
- Fechaduras de metal: código HS 830140;
- Portas de madeira e seus acessórios de madeira: código HS 441820.

A seguir apresenta-se a análise da importação existente para cada um dos referidos produtos, em especial países que mais exportam para o mercado Russo:

- HS 830241 - Mantimentos, materiais de metal para edifícios

Conforme se pode notar por meio da Tabela 4, destaca-se a Alemanha como país com maior volume de exportação para Rússia, com US \$ 372,29 milhões exportados em 2012. A China aparece em segunda posição, com US \$ 128,67 milhões, totalizando 23,8% do total importado pela Federação Russa. Ao mesmo tempo, constata-se que para cada tonelada de mercadoria importada, a China possui o mais baixo preço médio por tonelada exportada, de apenas US \$ 3125. No mesmo critério, segunda posição é ocupada pela Turquia, com preço médio de US \$ 3668, 17,4% maior que o preço da China. Também, verifica-se, que a Federação Russa não apresenta exportações expressivas de produto (ITC, 2013): assim, pode-

se supor que a produção interna de produto não é suficiente para atender as demandas da construção civil no país.

Tabela 4 – Importações Russas de HS 830241 – mantimentos, materiais de metal para edifícios em 2012

País	Valor (US \$ 1.000,00)	Participação no mercado Russo (%)	Valor médio por tonelada (US \$)
Alemanha	128668	34.6	6794
China	88774	23.8	3125
Áustria	40217	10.8	4514
Turquia	35278	9.5	3668
Polônia	15669	4.2	4103
Mundo	372291	100	4572

Fonte: ITC Trade Map, 2015

- HS 830140 – Fechaduras de metal

No caso das fechaduras de metal, conforme Tabela 5, destaca-se, desta vez, a China em primeira posição, com 49,7% do total das importações. Já Alemanha, na segunda posição, representa somente 14,4% do mercado de importação russo.

Tabela 5 – Origem das importações russas de HS 830140

País	Valor (US \$ 1.000,00)	Participação no mercado Russo (%)	Valor médio por tonelada (US \$)
China	25604	49.7	4755
Alemanha	7425	14.4	19236
Itália	6068	11.8	11602
Turquia	3156	6.1	7408
França	1708	3.3	25493
Mundo	51 514	100	7105

Fonte: ITC Trade Map (2013)

Ao mesmo tempo, observa-se que para cada tonelada de mercadoria importada, a China possui o mais baixo preço médio por tonelada exportada, de apenas US \$ 4755. No mesmo critério, segunda posição é ocupada pela Turquia, mas desta vez com preço médio de US \$ 7408, ou seja, 55,8% maior que o país anterior.

- HS6 44182 – Portas de madeira e componentes das portas de madeira

Mercado de portas é um setor bastante importante para construção de edifícios, tanto residenciais quanto comerciais. A seguir, na Tabela 6, são apresentados dados a respeito das principais origens da importação deste produto por parte da Rússia:

Tabela 6 - Origem das importações russas de HS 441820 – portas e seus acessórios<sup>1</sup> em 2012

<sup>1</sup> Em inglês *Doors and their frames and thresholds, of wood*

País	Valor (US \$ 1.000,00)	Participação no mercado Russo (%)	Valor médio por tonelada (US \$)	Imposto da Importação estimado (%)
Bielorrússia	26464	33.4	2863	0
Itália	20480	25.8	6912	20
China	5261	6.6	2671	20
Finlândia	5207	6.6	4046	20
Ucrânia	5120	6.5	3713	0
Sérvia	4383	5.5	6503	0

Fonte: ITC Trade Map, 2015

A Bielorrússia destaca-se como maior exportador com Rússia como destino, com US \$ 26,46 milhões do total de US \$ 79,34 milhões importados pelo país em 2012, obtendo uma participação de 33,4% no total importado. Vale a pena ressaltar que segundo dados da ITC, a mesma não sofre com Imposto de Importação, ao contrário de outros grandes competidores. Itália ocupa uma sólida segunda posição, com US \$ 20,48 milhões exportados, 25,8% do total. China aparece apenas em terceiro lugar, com 6,6% de participação no mercado.

Quanto ao preço médio da tonelada da unidade (tonelada) de portas, a China obteve valor mais baixo, de US \$ 2671, superando a Bielorrússia, com preço de US \$ 2863. Já o preço médio da unidade (tonelada) de portas importada é de US \$ 4124.

Também, foi possível identificar a forte influência da crise sobre a produção nacional de portas na Federação Russa, tendo em vista que a produção sofreu queda de 28% em 2009, e as importações de portas tiveram queda ainda mais significativa, de 40% (BusinesStat, 2012).

Em 2010 a produção voltou a se recuperar, com aumento de 30%, atingindo o número de 1 milhão de portas. Em 2011 a produção continuou a crescer, alcançando resultado de 1,4 milhões de portas.

Ressalta-se aqui que conforme nomenclatura internacional, há também código *HS code* específico para portas de plástico (*HS 392520*), portas de aço (*HS 730830*) e diversas outras. Entretanto, em função da maior parte de portas utilizadas serem constituídas de madeira, optou-se por analisar apenas o mercado de portas de madeira e seus acessórios.

### 3.4 Aplicação de Forças de Porter

#### 3.4.1 Ameaças de novos entrantes

Identificou-se como *baixa* a ameaça de novos entrantes. Isso ocorre em função da maior parte de empresas já estarem presentes no mercado russo. Junto a isso, a intensa pressão

para reduzir os custos fazem com que economias de escala sejam necessárias de modo a tornar o produto da empresa competitivo. Isso faz com que quanto menor a empresa, mais dificuldade essa terá em competir com grandes fábricas. Junto a isso, é necessário algum tempo para fazer com que curva de aprendizagem torne empresa industrialmente e financeiramente mais eficiente. Isso dificulta bastante a entrada de novas empresas na região.

#### 3.4.2 Ameaça de Produtos substitutos

A ameaça de produtos substitutos foi classificada como *média*. Construção civil, apesar de ser um setor tradicional, passa constantemente pelas inovações, com a chegada de novos materiais, técnicas de produção mais eficientes etc. Ainda assim, padrões mundiais de quanto ao material e quanto às dimensões fazem com que cada inovação leve tempo para ser efetivamente testada e aplicada.

#### 3.4.3 Poder de barganha de fornecedores

O poder de barganha de fornecedores foi classificada como *alta*. Principais componentes dos produtos analisados são metais e madeira, as quais estão sujeitas a fortes variações de preços, por serem commodities. Da mesma forma, produtos como portas, fechaduras, e diversos acessórios para construção civil podem ser considerados produtos industriais de baixa tecnologia, isto é, seu valor agregado é relativamente baixo em relação ao custo da matéria-prima utilizada. Com isso, flutuação no preço da última pode afetar fortemente a participação do preço do insumo com relação ao produto final.

#### 3.4.4 Poder de barganha dos clientes

O poder de barganha dos clientes foi identificada como *alta*, pois há um expressivo número de clientes que compram em grandes quantidades, na maioria dos casos as construtoras. Além disso, apesar de haver grande quantidade de produtores, em função de normas técnicas e, as vezes, exigências governamentais, há uma certa padronização de produtos. Com isso o comprador passa a ter elevado poder de barganha.

### 3.4.5 Rivalidade entre concorrentes

A rivalidade entre concorrentes foi identificada como *média*, pois o crescimento do setor de construção civil, junto à diversidade de países que exportam acessórios de construção civil para o referido mercado impulsiona a competitividade. Há uma diferenciação de preços quanto a origem dos exportadores, mas ainda assim ocorre certa padronização do produto final. Além disso, forte da economia russa dos preços de petróleo, que representa uma *commodity*, aumento risco de flutuações da moeda nacional, alterando, com isso, preço de acessórios importados para construção civil no mercado interno.

Com isso, nota-se que há pressões moderadas sobre as empresas do mercado. Apesar da baixa ameaça de novos entrantes e média de produtos substitutos, há alto poder de barganha tanto de fornecedores quanto de clientes. Com isso, toda empresa que optar por entrar no mercado necessitará um elevado nível de conhecimento tanto de potenciais clientes quanto concorrentes, de modo a fazer força às pressões que tem recebido.

## Conclusão

Por meio das análises realizadas constatou-se que a economia e o mercado da construção civil Russo estão crescendo, mas em proporções menores que antes da crise de 2009. Há considerável pressão das forças sobre as empresas do setor, apesar da baixa ameaça de novos entrantes. Dependência do setor dos preços das matérias primas, como metais, concreto e madeira, bastante voláteis, fornece elevado poder de barganha aos fornecedores. Por outro lado, devido à presença de número reduzido de compradores, porém os quais compram em elevadas quantidades, torna o poder de barganha dos clientes alto. Somando a isso elevados custos de produção que envolvem o setor, qualquer novo concorrente terá considerável desafio pela frente, caso decida entrar neste mercado. Como estudos posteriores, sugere-se análise mais ampla e mais detalhada de subsetores que compõem a construção civil Russa, além de promover uma comparação de produtos importados *versus* produtos produzidos nacionalmente.

## Referências

- BRITTO, Ricardo Pitelli de. **Competição Global**: uma contribuição para o estudo da competitividade paulista. São Paulo, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 206 p.
- BRITTO, Ricardo Pitelli de. **Estratégia e marketing internacionais**: uma contribuição para o estudo dos negócios internacionais de empresas em países emergentes. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 214 p.
- JUSSANI, Ailton Conde. **Internacionalização e fatores de influenciância decisão de customização de produtos**: estudo de caso em empresado setor de autopeças. São Paulo, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) -Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 166 p.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10 Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, Philip. Armstrong, G. **Princípios de marketing**. Tradução de Cristina Yamagami, São Paulo, 2007.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada.3. Ed.Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PORTER, M. E. **Competição**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. – ed. Ver. E ampl.. Rio de Janeiro, 2009.
- SALLES, Taglialegna Thiago; et.al. Exportação brasileira de papel e celulose: sua dinâmica pela equação gravitacional. **Revista Árvore**, v 35, n 3,2011.
- SILVA, Rosângela Sarmiento et al. Análise do processo de internacionalização de uma empresa venezuelana. **Revista eletrônica de negócios internacionais**, v.8, n.1, 2013.
- THOMÉ, Karim Marini; MEDEIROS, Janann Joslin; Calegário, Leal, Cristina Lélis. Estratégia em negócios internacionais: evidência em uma *trading company* que atua entre economias emergentes. **Revista eletrônica de Administração**, v.19, n.1,2013.