

SOMMERHAUZER

A expansão chinesa e a viabilidade de novos negócios no Brasil.

Preparado por Neusa Santos de Souza, sob orientação de Frederico A. Turolla, da ESPM-SP¹

Recomendado para as disciplinas de: Empreendedorismo, Economia, Gestão de Pessoas – RH, Comportamento Organizacional, TGA – Teoria Geral da Administração e Comércio Internacional.

Outubro/2011

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico “Referências”. Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Introdução

Como em todas as manhãs do último ano, Nilton Sommerhauzer é o primeiro a chegar ao seu escritório, no centro de São Paulo. O profissional atua no setor da construção civil há cerca de 40 anos. Especificamente no segmento de revestimentos, em que atua sua empresa – a Sommerhauzer Company –, Nilton já está há 35 anos. Sua empresa trabalha com produtos como pisos, forros, divisórias (sistema drywall), painéis e persianas, sendo que a maior parte desses produtos no mercado brasileiro é importada e, desde 2006, a China é o seu maior fornecedor, tendo ultrapassado a Alemanha.

O mercado e sua dinâmica são de domínio de Nilton. E o grande desafio dele, como empresário, é coordenar pessoas, tomar inúmeras decisões burocráticas, administrar o tempo, atender às expectativas dos familiares, dos funcionários que, muitas vezes, são amigos, dos familiares que são também funcionários, tudo isso com uma empresa jovem e com market share relevante, já posicionada entre as 10 maiores importadoras do segmento.

Um negócio de família

Cleo, a esposa do Nilton, em 2009, durante a graduação dela, apresentou como trabalho da disciplina de Empreendedorismo um plano de negócio para a Sommerhauzer Company. Segundo o SEBRAE, o plano de negócios é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais os passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócios permite identificar e restringir seus erros no papel, evitando cometê-los no mercado.

O trabalho de Cleo, entre outros aspectos destacava o layout, em que se define a distribuição dos diversos setores da empresa, de algumas áreas para mercadorias, matérias-primas, produtos acabados, estantes, gôndolas, vitrines, prateleiras, equipamentos, móveis e, principalmente, das pessoas no espaço disponível. O layout é considerado um fator indispensável para incentivar o aumento da produtividade; a diminuição do desperdício e do retrabalho; maior facilidade na localização dos produtos pelos clientes na área de vendas; melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas. Aquele layout era profissional, e Cleo explicou que o investimento fazia parte do planejamento dela e do marido de abrir a empresa em breve. A disciplina, segundo Cleo, contribuiu para a maturação da ideia que ela e o marido já acalentavam havia algum tempo. Nas palavras dela, o layout “organizou mais as ideias”.

Nilton Sommerhauzer, o marido de Cleo, tem uma longa história no setor de construção civil. Aos 14 anos já trabalhava com o pai, que era encanador, e com aquela tenra idade já se orgulhava de ter conseguido seu primeiro registro na carteira profissional numa loja de material de construção. Desde então acumulou muita experiência no setor, em que se revelou um empresário por natureza, arrojado, rápido, possuidor de grande percepção de oportunidades e baixa aversão ao risco.

Como nos lembra Drucker, o empreendimento está relacionado a um comportamento e não a traços de personalidade. Portanto, suas bases não são a intuição, mas sim o conceito e a teoria. Teoria que consiga dar conta de entender a economia e a sociedade – que seja capaz de fazer uma leitura adequada do ambiente (econômico, político, social e cultural) em que o negócio se localiza [2003:34].

Na época daquele plano de negócios na sala de aula, Nilton, ainda empregado, importava bastante da Alemanha e da China, mas, a partir de sua atuação empresarial, observou-se um crescente predomínio de importação da China. Além de comprar muito daquele país asiático, a Sommerhauzer também compra no mercado interno.

A Sommerhauzer iniciou seus negócios em abril de 2010. É uma empresa de pequeno

porte, considerando-se a quantidade de apenas 30 funcionários diretos e o tempo de mercado – pouco mais de um ano. Mas, em potencial de faturamento é, pelo menos, de médio porte. Os atuais clientes da Sommerhauzer “acompanham” Nilton devido à sua longa trajetória de mercado, e, como ele mesmo diz, “o que vende é o relacionamento!”². Seus clientes estão distribuídos em variados segmentos econômicos. E os novos chegam à Sommerhauzer por indicação de clientes, por prospecção ativa, por participação em processos de licitações públicas e por indicação de arquitetos. Os negócios da Sommerhauzer atualmente estão centrados no Brasil, porém os planos de expansão incluem ampliar os negócios na América Latina e desenvolver um projeto de franquia.

1.1 A empresa

A missão da Sommerhauzer Company é ser líder no mercado mundial de soluções para ambientes corporativos, suprindo a demanda sem comprometer o meio ambiente e as próximas gerações.

A finalidade da empresa é atender às novas exigências e às necessidades do mercado, sejam elas de produtos ou serviços de alta performance, qualidade e tecnologia, pelo diferencial competitivo do fornecedor. O diferencial de atuação da Sommerhauzer passou a ser a importação de revestimentos cerâmicos chineses, aqui chamados de painéis ou cortinas de cerâmica. Esses revestimentos são de terracota e têm cor natural, sem pigmento químico. Com o passar do tempo permanecem brilhantes, sua cor pode ser personalizada de acordo com a necessidade do projeto arquitetônico. E devido à superfície do painel ser composto de óxidos inorgânicos, a chuva assume uma função autolimpante, o painel é antiaderente à sujeira e permanece novo e limpo após a chuva.

Os painéis de terracota são feitos de argila e o processo de produção não produz emissões, efluentes ou lama, sendo que a economia de água é superior a 50% em comparação à fabricação da cerâmica comum. Devido à estrutura original da cavidade interna desses painéis, e ao desempenho de isolamento térmico e acústico que proporcionam, com a sua instalação o ruído é reduzido em 9 decibéis.

O revestimento é de corte fácil, funciona como retardador de fogo, é resistente ao ácido em condições extremas de temperatura, também é capaz de manter a estabilidade de temperatura. Além disso, o painel de terracota pode ser cortado de acordo com qualquer exigência do projeto arquitetônico.

Os produtos Sommerhauzer são instalados em obras públicas ou privadas, residenciais ou comerciais. Portanto, a empresa atende a diversos tipos de clientes desde lojistas, consumidores finais, profissionais com necessidades específicas para construção, reforma ou decoração, montadores profissionais e empresas dos mais variados setores. Os arquitetos são os principais clientes, pois indicam os produtos da empresa em seus projetos.

A empresa está norteada pela visão de ser financeiramente reconhecida pelos resultados. Seus valores compreendem: confiabilidade; comprometimento; ética; integridade; inovação; melhoria contínua nos processos de qualidade; profissionalismo; segurança; e transparência.

² Conforme define Nieremberg (1981), negociação é uma atividade que pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes.

1.2 A rotina do empregado que se tornou patrão

A nova vida de Nilton, empresário, não tem sido simples. Como homem dinâmico e de pensamento absolutamente rápido, sua meta tem sido se adaptar aos ritmos e estilos dos funcionários que na maioria são amigos e conhecidos de outras empresas pelas quais ele passou. Ele diz ter vontade de fazer tudo sozinho. Como para quem tem um escritório no centro de São Paulo, um depósito em Itatiba-SP, dois escritórios no exterior – na China e no Chile –, isso não é possível, ele vai se ajustando e aprendendo a delegar.

Atitudes empreendedoras exigem administração diferente. Requer administração sistemática, organizada e deliberada. Assim, pode-se concluir que empreendedorismo não se limita ao talento de um ou outro indivíduo inspirado, ou mesmo genial. Empreendedorismo está relacionado a atitudes, portanto, trata-se de trabalho sistematizado – não apenas de inspiração, mas de muita transpiração (Drucker, 2003).

O dia a dia de Nilton inclui conversar com os gerentes de banco, levá-los para conhecer as dependências da empresa, apresentar documentos, explicar números, preencher e assinar centenas de papéis e formulários. Segundo ele “isso cansa e estressa, por que precisa de tanta burocracia?”. Dos advogados, nem quer se lembrar, apenas ri. Contador, então, “nem me fale”, diz ele. E consultores, estes, segundo ele, “só ficam dizendo aquilo que a gente já sabe e nunca faz, mas isto é bom”. Quando pensa em ficar irritado de fato, lembra-se dos filhos, tem também consciência da importância dos seus negócios para ele mesmo, afinal é a realização de seu sonho, para a sua família e para os seus funcionários, pois a maioria saiu de outras empresas em que estavam estabelecidos para segui-lo. No final das contas ele continua firme, pois sabe, onde está não cabe recuo.

O caso de Nilton Sommerhauzer é daqueles típicos em que o empregado passa a “ser patrão”; e a relevância está no fato de o fenômeno ocorrer em um cenário em que se combinam tanto a ousadia pessoal quanto o estímulo que, neste episódio, o neoempresário recebeu, em função da forte mudança na estrutura mercadológica pela qual o setor passou, com a forte presença da importação chinesa. Foi essa mudança estrutural no mercado mundial de revestimentos que possibilitou uma efetiva transformação na estratégia deste ex-empregado.

A experiência e o tino empresarial o auxiliaram a perceber o momento, como se uma janela de oportunidades estivesse se abrindo. Era o momento de entrar nesse mercado! Parecia ocorrer, em função de uma conjuntura externa e interna, o momento em que se apresentava uma efetiva oportunidade para o surgimento de uma nova organização, que surgia “globalizada”, e que buscava, à sua maneira, adaptar-se ao contexto do mercado global.

Nilton não fala fluentemente inglês, espanhol, mandarim, tampouco alemão. Não terminou nenhuma faculdade e, segundo ele, “nem pensa em fazer isso”. No entanto, é fato que os negócios acontecem na China, com as dificuldades que se pode imaginar devido à ausência de fluência. Ainda assim, segundo ele, predomina o inglês em suas negociações. Nilton conta que quando chega à China há uma Mercedes novinha ou uma BMW igualmente nova com um motorista à espera dele, e, se o horário permite, há um jantar, do contrário vai direto para o hotel. Quando há jantar, é sempre no último andar de um grande edifício que, segundo ele, tem uma vista panorâmica maravilhosa da cidade de Guang Zhou. Então ele ignora o cansaço das várias horas de voo e das escalas, e também não se assusta mais com o cardápio, simplesmente “aponta” pedindo aquilo que mais se assemelha ao cardápio brasileiro, pois há muitas carnes entre as opções.

Na manhã seguinte, a mesma Mercedes ou BMW volta ao hotel com o motorista. Ele vai à fábrica, diz como fazer a peça especificada na sua cabeça e, quando a peça é simples, aguarda que a ideia se torne tangível. Se a peça é complexa, ele já leva um protótipo do Brasil e aguarda a finalização. O negócio é fechado em “kual”, sim porque nós no Brasil é que nos re-

ferimos à moeda chinesa pelo nome oficial: o yuan – rén mín bi [cuja abreviação é 'RMB'], que significa 'moeda do povo'. Lá os chineses fecham em "kual" – como, entre eles, refere-se o valor das coisas, cotidianamente. Negócio feito, é só realizar o pagamento aqui do Brasil. Nilton diz que o processo de despacho da mercadoria da China para cá nos navios é muito rápido e eficiente: "o sistema portuário é tão vibrante que se assemelha ao sistema de metrô paulistano".

Como se percebe, Nilton viaja muito, pelo Brasil todo, para muitos países e especialmente para o Chile e a China. Em outubro é certo encontrá-lo numa feira do setor de construção civil chinesa, chamada Cantão Fair, que, entre outras particularidades, só aceita a presença de chinês se este for convidado por um cliente. A entrada de chineses apenas é permitida se for um industrial que acompanha um cliente ou se estiver na condição de tradutor. Nilton diz que "se liberar a feira para todos ninguém entra; são muitos chineses"! A Cantão Fair expõe as novidades do setor e nela são realizados muitos negócios, portanto é muito importante para a Sommerhauzer Company.

1.3 Gestão do negócio em construção permanente

Os procedimentos e as políticas legais estão plenamente constituídos desde a abertura da empresa e outros são acrescentados conforme a necessidade. Os demais procedimentos e políticas estão em pleno processo de constituição. A política da qualidade está finalizada e diz respeito a satisfazer os clientes com excelência, na qualidade dos produtos e dos serviços, pela melhoria contínua de seus processos, com treinamentos de colaboradores, o principal capital intelectual, desenvolvendo alianças duradouras com clientes e fornecedores. Objetiva-se, dessa forma, o desenvolvimento sustentável do mercado. Graças ao know-how e à visão empreendedora do fundador, a empresa responde com soluções integradas e inteligentes em networking, dando credibilidade aos seus produtos e serviços, com alto valor agregado às crescentes demandas do mercado.

Políticas e procedimentos relacionados com gestão de pessoas (incluindo cargos, salários, planos de carreira, benefícios, treinamentos) são aplicados ao mesmo tempo em que estão em construção.

Segundo Rezende (2010), o gestor deverá seguir um conjunto de práticas indispensáveis relacionadas ao tema, tais como: prover e prestigiar o RH (recursos humanos); incluir a agenda de pessoas na agenda de negócios; combater a complacência – estabelecer o nível de exigência esperado das pessoas; exigir um bom processo de seleção e recrutamento; desenvolver as pessoas; e por último, e não menos importante, cuidar da remuneração.

Quanto aos procedimentos operacionais, sabe-se que são efetivos, pois a empresa é operante. No entanto parte deles é formal e parte é informal, pode-se dizer que estão na cabeça das pessoas. Os fluxogramas estão em pleno processo de estruturação, o objetivo são as certificações de qualidade do tipo ISO (International Organization for Standardization).

Há uma empresa de consultoria parceira da Sommerhauzer, desde a sua abertura, que mantém o desenvolvimento do plano de negócio em dia. Afinal, não se pode perder de vista que o plano de negócio é um instrumento de planejamento (um mapa de percurso) que deve ser consultado, acompanhado e modificado constantemente. É uma ferramenta que, para cumprir seu objetivo, deve ser capaz de responder a todo tempo ao empreendedor: "vale a pena abrir, manter ou ampliar meu negócio?"

Pode-se concluir que para se realizar bem a gestão de negócios existem desafios impostos ao gestor que são bastante amplos. Além de cuidar do desenvolvimento da cultura da empresa e de seus valores, é preciso liderar o processo com criatividade e, simultaneamente, manter a disciplina através de processos adequados. Desenvolver e implantar as estratégias de forma integrada e com a participação das pessoas – que efetivamente materializam as ideias

estratégicas.

2. CENÁRIO ECONÔMICO

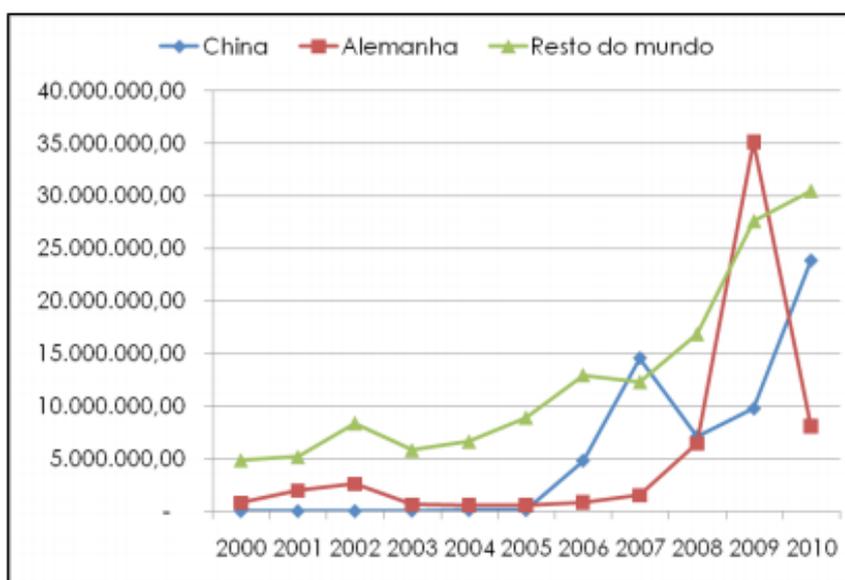
O caso Sommerhauzer trata de um fenômeno brasileiro relativamente novo no processo de internacionalização de empresas nacionais. Desde a década de 1950 observava-se um processo de vinda das multinacionais para o Brasil – um fenômeno capitalista relativamente “normal”, em que empresas de países da economia central expandem seus negócios para a “periferia”. A Sommerhauzer Company, criada por Nilton Sommerhauzer, demonstra que, na atualidade, parece ser possível viabilizar-se um modelo de negócio em que a empresa nacional, autônoma, consegue internacionalizar-se ao se beneficiar das condições de expansão da economia de um país central – a China.

A China é um país de números sempre gigantes. Entre 1978 e 2002 o PIB (produto interno bruto) cresceu anualmente 9,3%, três vezes mais rápido que a economia americana. A renda per capita cresceu em torno de quatro vezes passando de 231 dólares para 940 dólares. Com uma população de 1,3 bilhão de pessoas, a China tem o maior mercado consumidor do mundo, tem a maior força de trabalho e é focada em venda de produtos manufaturados. Os dados são do relatório do Goldman Sachs (2007).

Observa-se que a importação brasileira dos produtos comercializados pela Sommerhauzer cresceu substancialmente a partir de 2006 – quando a importação chinesa atingiu pela primeira vez o patamar próximo a 5 milhões de dólares; montante que quintuplicou, em 2010, quando a Sommerhauzer entrou no mercado.

Importante atentar para o fato de que outros exportadores (não chineses) continuam a expandir para o Brasil; particularmente no período entre 2008 e 2009, em que a competição das exportações chinesas parece tornar-se mais forte. Quando se observa o ano de 2009, em relação a 2008, verifica-se uma duplicação do volume importado da China (Figura 1, a seguir).

Figura 1. BRASIL. Importação: Restante do mundo, China e Alemanha: 2000-2010³



3 Fonte: MDIC (Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio - Alice web). Somatório em US\$ FOB (free on board) dos NCMs (Nomenclatura Comum do Mercosul): 40.08.29.00 - 69.04.90.00 - 73.08.90.10 - 76.10.90.00.

3. Contextualização da indústria

Diversas empresas atuam nesse segmento, portanto a Sommerhauzer possui concorrentes que operam no mercado brasileiro há mais de 45 anos, conforme se pode observar no quadro, abaixo – onde se verificam resumidamente a localização geográfica, há quanto tempo atuam e seus principais produtos, entre outros aspectos que essas empresas exibem como sendo seus diferenciais.

Quadro 1. SOMMERHAUZER COMPANY. Principais concorrentes⁴

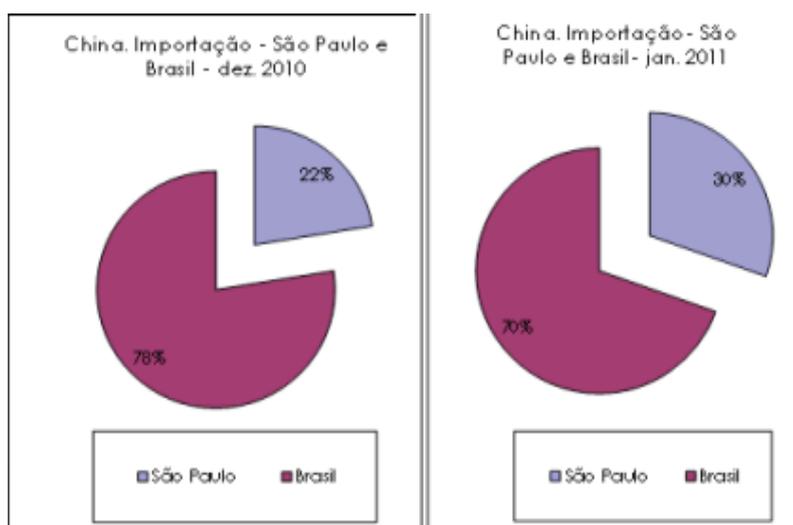
	Empresas	Localização	No mercado desde:	Principais Produtos	Diferencial
1	Artesana	Belenzinho São Paulo	1985	Serviços e distribuição de forros; divisórias; paredes; pisos; brises; revestimentos acústicos; ferramentas; EPI	Responsabilidade social
2	Ciasul	Santo André SP	1981	Divisórias, forros, pisos, sistema drywall, revestimentos acústicos, persianas e linhas complementares	Sistemas modernos de gestão organizacional, treinamentos para formação de mão de obra, show-room exclusivo para exposição de produtos, projeto de reciclagem de materiais, capacitação profissional de seus colaboradores, e comprometimento com projetos de responsabilidade social e ambiental.
3	PLANAM Forros e divisórias	Penha São Paulo/ SP	1966	Chapas, perfis e acessórios para divisórias, biombos, forros e construção a seco (drywall)	Atua há mais de 45 anos no mercado de forros, divisórias e construção a seco (drywall).
4	Diviforma	Brasília [Filiais: Salvador, Goiânia, Recife, São Paulo e Porto Alegre]	1993	Fabricação de painéis, portas, perfis e telhas metálicas; representa e instala produtos dos seguintes fabricantes: Hunter - Douglas (Linha luxalon); Isover - (Forros modulares em lâ de vidro); Lafarge - (Forros modulares de gesso e gesso acartonado).	Desde agosto de 2004, a DIVIFORMA em parceria com o SECONCI (Serviço Social do Distrito Federal) mantém em suas instalações espaço reservado para que sejam ministradas aulas para funcionários que não tiveram oportunidade de estudar, ficando assim aptos a se reintegrarem ao ensino na rede pública.
5	Brasgips	Rio de Janeiro Curitiba Londrina Porto Alegre	1995	Divisórias, Forros, Material de acabamento, Paineis estruturais, Paredes, Pisos Portas, Revestimentos Tratamento termoacústico	I) CBQ (Comitê Brasgips de Qualidade) - reciclagem de profissionais e montadores. II) 2 lojas próprias no Rio de Janeiro; 3 lojas franqueadas em funcionamento em Curitiba, Londrina e Porto Alegre; 2 empresas instaladoras para montagem de sistemas construtivos.

4 Fonte: NUNES & SOUZA, 2011 - MAIS EDUCAÇÃO Consultores Associados, www.maisedu.com.br

No entanto, a jovem empresa, em questão, insere-se no mercado como uma das maiores importadoras do Estado de São Paulo, que é o maior mercado brasileiro de forros, pisos e divisórias.

Quando se analisa o mercado paulista, observa-se que este Estado deteve 22% e 30%, respectivamente, do total importado da China, nos meses de dezembro de 2010 e janeiro de 2011.

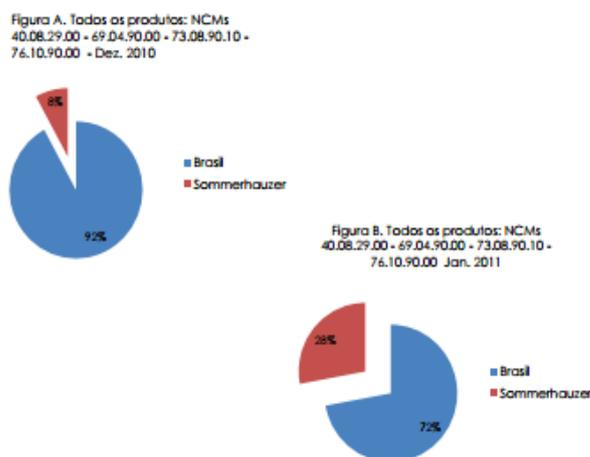
Figura 2. China: Importação total (Brasil) e São Paulo⁵



Foi, portanto, neste principal mercado brasileiro que se observou substancial reposicionamento da Sommerhauzer em market share, entre os meses de dezembro de 2010 e janeiro de 2011.

Foi pela inserção nos fluxos de importação chinesa desses produtos, que se expandiram substancialmente a partir de meados da década de 2000, que a Sommerhauzer conseguiu precocemente, em seu primeiro ano de operação, posicionar-se entre as maiores importadoras do setor.

Figura 3. SOMMERHAUZER COMPANY. Participação na importação brasileira (dez/2010–jan/2011)



5 Fonte: MDIC (Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio - Alice web). Somatório, em US\$ FOB (free on board) dos NCMs (Nomenclatura Comum do Mercosul): 40.08.29.00 - 69.04.90.00 - 73.08.90.10 - 76.10.90.00.

Pode-se constatar, na figura 3, que a participação da Sommerhauzer amplia-se de 8% para 28% da importação total brasileira, entre os meses de dezembro de 2010 e janeiro de 2011.

4. Novo modelo de internacionalização de empresas brasileiras?

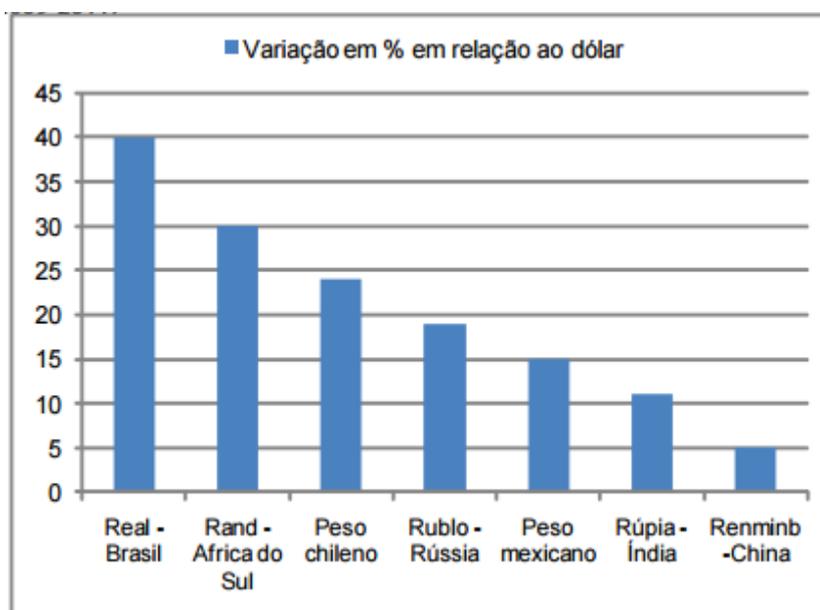
Será que se pode afirmar que o que ocorre no caso da Sommerhauzer é a configuração de um novo contexto de internacionalização de empresas brasileiras, no século 21, de forma bastante distinta ao ocorrido por volta de meados do século 20?

Diferentemente do ocorrido na década de 1950, quando a vinda das multinacionais para o Brasil aconteceu num cenário em que a economia central “exportava” suas filiais do centro para a periferia, a internacionalização da Sommerhauzer demonstra que, neste início de século 21, existe a viabilidade de um modelo de negócio em que a empresa nacional, autônoma, se beneficia das condições de expansão da economia de um país central.

Estaria este diferencial competitivo ocorrendo em função de uma conjuntura específica, de moeda brasileira valorizada e chinesa desvalorizada?

O que se assiste, nos últimos dois anos, é uma fase de forte valorização do real quando comparado com as moedas dos demais países emergentes. Enquanto o real brasileiro valorizou 40% em relação ao dólar e o rand, da África do Sul, valorizou 30%, a China teve sua moeda valorizada em apenas 5%, o que colabora com a impressão generalizada de economistas de todo o mundo de que a moeda chinesa encontra-se estrategicamente subvalorizada, o que torna a sua moeda mais um entre seus instrumentos econômicos para ampliar suas exportações.

PAÍSES EMERGENTES. Valorização de suas respectivas moedas em relação ao dólar norte-americano (2009-2011)⁶



6 Fonte: Exame, 4/5/2011, p. 130.

Questões para discussão

Considere a partir daqui que você e sua equipe sejam consultores contratados pela Sommerhauzer para auxiliar sobre as seguintes questões que a empresa necessita responder para continuar crescendo no seu segmento de atuação:

- a. Quais as influências que um prolongado período de desvalorização do real poderia trazer para a sustentabilidade dos negócios da Sommerhauzer?
- b. Quais seriam os principais motivos que tornam os produtos chineses tão mais competitivos, a ponto de dominarem o mercado brasileiro de revestimentos, a partir de meados da década de 2000?
- c. Será que para a Sommerhauzer a China é o melhor caminho? Haveria alternativas?
- d. Quais são as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos que você pode destacar a partir do caso Sommerhauzer.

REFERÊNCIAS

- CARMO, Edgar Cândido; MARIANO, Jefferson (org.) Economia Internacional. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- DRUCKER, Peter F. Inovação e espírito Empreendedor: Prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- Entrevistas no formato semiestruturado com o empresário Nilton Sommerhauzer [março a maio de 2011].
- MARIANO, Jefferson. A economia e a constituição das teorias de comércio internacional. In: Edgar Cândido; MARIANO, Jefferson (Orgs.). Economia Internacional. São Paulo: Saraiva, 2006.
- Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio [MDIC]. Disponível em: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/alice.asp>>. Acessado em 24/05/2011.
- NUNES, Ivanil; SOUZA, Neusa Santos de. Desenvolvimento do plano de negócios: Sommerhauzer Company e Sommerhauzer Franqueadora. São Paulo: MAIS EDUCAÇÃO Consultores Associados, 2011, www.maisedu.com.br
- Relatório do Goldman Sachs disponível em: <http://www2.goldmansachs.com/ideas/brics/BRICs-and-Beyond.html>, acesso em 16/05/2011, páginas 45-59
- REVISTA EXAME. Menos emoções no câmbio. São Paulo: Abril, edição 991. 4/5/2011.
- REZENDE, Maércio. Juntando as peças. Liderança na prática. São Paulo: Saint Paul, 2010.
- STEFFANELO, Moyses. Para um bom negócio, muitas vezes é preciso saber o que não fazer e ter uma estratégia de guerra. O assunto é tema do livro 'Negócio da China', inspirado no clássico 'A Arte da Guerra'. Entrevista [01/12/2007]. Entrevistador: Heródoto Barbeiro. São Paulo: Rádio CBN. Disponível em: <<http://cbn.globoradio.globo.com/programas/mundo-corporativo/2007/12/01/PARA-UM-BOM-NEGOCIO-MUITAS-VEZES-E-PRECIOSABER-O-QUE-NAO-FAZER-E-TER-UMA-ESTRATEGIA.htm>>. Acesso em 14 de junho de 2011. [Áudio].
- TUROLLA, Frederico Araújo. A torcida pelo câmbio chinês. [Especial para o iG] Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/a+torcida+pelo+cambio+chines/a1237682625593.html>>. Acesso em 20/05/2011.