



ISSN on-line: 2238-4170

<http://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/gestaocontemporanea>

Gestão Contemporânea, v.15, n.1, p. 99-120, jun. 2025.

DOI: 10.5281/zenodo.15786648

ARTIGO ORIGINAL

AS REPERCUSSÕES DA GUERRA RÚSSIA X UCRÂNIA NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

ORIGINAL ARTICLE

THE REPERCUSSIONS OF THE RUSSIA-UKRAINE WAR ON INTERNATIONAL BUSINESS: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

André Martins¹

Eduardo Russo, PhD²

Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Brasil

Resumo

Motivado pela invasão do território ucraniano por forças armadas russas em fevereiro de 2022 e pelas sanções econômicas e comerciais internacionais desencadeadas em decorrência desse episódio, o presente trabalho teve por objetivo mapear o que tem sido discutido pela academia sobre o tema, a fim de aferir como o conflito tem afetado os negócios internacionais. Para tal, foi feita uma revisão sistemática de literatura que reuniu os termos “ukraine war” e “international business” na base de dados SCOPUS. Como resultado, e após a aplicação de diferentes filtros de pesquisa, 14 artigos publicados entre o início do conflito e outubro de 2022 foram selecionados como amostra final deste estudo. A partir da análise dos artigos, foi possível identificar quatro diferentes grupos de interesse, com discussões que perpassam temáticas que iam desde o impacto do conflito no mercado financeiro global (1), questões que afetam a segurança energética (2), o comportamento das instituições (3), e como essa guerra marcava uma nova fase da globalização (4). Com base nessas discussões, o presente trabalho traz contribuições acadêmicas ao identificar lacunas ainda não abordadas por pesquisas correntes, além de contribuições práticas ao identificar desafios comerciais regionais e internacionais decorrentes do conflito, permitindo que gestores e empresas possam refletir sobre estratégias de mitigação de impacto sobre os seus negócios.

Palavras-chave: Guerra Rússia x Ucrânia; Negócios Internacionais; Teoria Institucional; Mercados Emergentes.

Abstract

Motivated by the Russian armed forces' invasion of Ukrainian territory in February 2022 and the international economic and trade sanctions triggered by this event, this study aimed to map what has been discussed in academia on the subject to assess how the conflict has affected international business. To this end, a systematic literature review was conducted using the terms “Ukraine war” and “international business” in the SCOPUS database. As a result, after applying various search filters, 14 articles published between the beginning of the conflict and October 2022 were selected as the final sample for this study. The analysis of these articles allowed the identification of four different areas of interest, with discussions covering topics ranging from the impact of the conflict on the global financial

¹ Bacharelando em Defesa e Gestão Estratégica Internacional Instituto de Relações Internacionais e Defesa Universidade Federal do Rio de Janeiro. E-mail: andrestudies@hotmail.com.

² Full-Time Professor Business School Tecnológico de Monterrey. E-mail: eduardo.russo@tec.mx.

market (1), issues affecting energy security (2), institutional behaviour (3), and how this war marked a new phase of globalisation (4). Based on these discussions, this study provides academic contributions by identifying gaps not yet addressed by current research, as well as practical contributions by highlighting regional and international business challenges arising from the conflict. This enables managers and companies to reflect on strategies for mitigating the impact on their businesses.

Keywords: Russia-Ukraine War; International Business; Institutional Theory; Emerging Markets

INTRODUÇÃO

O início do século XXI pode ser considerado o estopim de uma nova fase da globalização, na qual os mercados emergentes se tornam palco de grande fluxo externo de investimentos e alto volume de transações econômicas (Kluyver, 2010). Se por um lado a baixa competitividade, o grande mercado interno e o amplo contingente de força de trabalho representam atrativos para o ingresso de negócios internacionais nos mercados emergentes, por outro lado, a falta de credibilidade no aparato estatal, a ineficiência de intermediários financeiros, a instabilidade política e a pouca mão de obra especializada revelam um obstáculo comum entre esses países devido a uma frágil estrutura institucional (Khanna, et al., 2005).

Nesse sentido, as instituições se estabelecem como forma prescritiva de comportamentos sociais que se impõem sobre indivíduos e organizações (Scott, 2004). Dessa maneira, multinacionais se tornam suscetíveis a conflitos internos, desentendimentos culturais e à imposição normativa reguladora, que podem dificultar a plena operação do negócio no país-alvo (Mahalingam; Levitt, 2005). Tais desafios requerem um novo planejamento de negócios no mercado emergente, no qual conflitos bélicos, como a Guerra Rússia x Ucrânia, urgem por estratégias para mitigar os impactos regionais e internacionais nos negócios. No contexto das repercussões da guerra entre Rússia e Ucrânia, que desde o início de 2022 tem sido responsável pela maior crise humanitária desde a Segunda Guerra Mundial, é perceptível uma ampla gama de consequências que atravessam esferas sociais, políticas e econômicas, extrapolando o contexto regional e trazendo impactos diretos para a economia global.

A crise alimentar decorrente do aumento dos preços dos alimentos, a volatilidade dos preços de commodities no mercado de energia, as sanções impostas à Rússia e a relação diplomática conturbada entre os países ocidentais e Moscou têm gerado grandes incertezas no mercado global (Cresol, 2022). Com isso, tem sido

imposto a empresas de todo o mundo a necessidade de lidar com novos desafios que impactam diferentes mercados consumidores. Corporações de diversas indústrias e tamanhos estão tendo que desenvolver estratégias para lidar com o aumento dos custos de insumos, a interrupção do comércio, a reputação da marca e a fuga de mão de obra qualificada.

Dada a escassez na literatura de negócios internacionais que correlaciona as consequências de conflitos armados e o impacto institucional em mercados emergentes, este artigo de revisão sistemática teve como objetivo mapear e destacar artigos relevantes sobre o assunto, a fim de identificar lacunas que possam guiar pesquisas futuras na área, bem como identificar os maiores desafios vividos por organizações internacionais operando nessas regiões. Acreditamos que esse mapeamento auxiliará os tomadores de decisão na elaboração de estratégias de mercado e políticas sociais e econômicas para a manutenção dos negócios internacionais mesmo em períodos de conflito. Dessa maneira, além dessa parte introdutória, o presente artigo está dividido em seções, incluindo uma revisão literária, seguida por método, resultados e discussão, na qual os artigos selecionados serão categorizados e analisados. Por fim, as considerações finais interpretam as categorias apresentadas através da teoria institucional e sugerem direções para estudos futuros.

REVISÃO DE LITERATURA

A TEORIA INSTITUCIONAL NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Na transição do século XX, diferentes disciplinas, entre elas a Sociologia Positivista, o Behaviorismo, a Economia Neoclássica e a Ciência Política, assumiram a tarefa de responder às mudanças na sociedade vigente (Scott, 2005). Depreende-se daí a multidisciplinaridade precursora da Teoria Institucional. O enfoque abrangente da teoria busca compreender os aspectos mais densos e resilientes da estrutura social, considerando e questionando processos por meio dos quais estruturas, como regras, normas, rotinas e esquemas, são criados, estabelecidos e difundidos como referências para o comportamento social, questionando como tais

instituições se adaptam no espaço-tempo e como elas se tornam obsoletas (Scott, 2005).

Embora os primeiros escritos possam ser datados desde o final da Segunda Guerra Mundial, com a perspectiva da Teoria das Organizações de Talcott Parsons (1951), Philip Selznick (1948) e Alvin Gouldner (1959), foi ao final da década de 1970 e durante a década de 1980 que a teoria ganhou notoriedade a partir dos estudos de isomorfismo institucional³ de DiMaggio e Powell (1983) e Meyer e Rowan (1977), conhecido como o neoinstitucionalismo (David et al., 2019). Segundo Kanter, o isomorfismo é a similaridade estrutural entre a comunidade e o seu ambiente, um paralelismo que facilita as trocas (1972). Para abarcar as diferentes vertentes já presentes na década de 1990, Scott (1995) aponta que as instituições são feitas de elementos regulamentares, normativos e culturais-cognitivos, que junto aos recursos materiais (carga simbólica, como regras) e atividades sociais, ou seja, um conjunto de comportamentos sociais esperados, concede estabilidade à sociedade e significado para a vida social. Embora os três elementos sejam de equitativa relevância, na visão do autor, cada um deles é destacado na análise dos teóricos da Teoria Institucional.

Sendo assim, é perceptível o enfoque em um dos três elementos supracitados entre os estudiosos conforme a área de atuação. De acordo com o economista Douglass North (1990), as instituições são análogas às regras de um jogo, compostas por regras formais, como leis e sistemas deliberadamente criados, que complementam as regras informais, socialmente construídas e internalizadas mediante intercurso social, como códigos de conduta não escritos e convenções. A perspectiva de North (1990) traz luz ao enfoque regulamentador na Teoria das Instituições, que também pode ser visto no processo de mudança institucional, segundo o qual a dinâmica de transformação das instituições ocorre quando as organizações usufruem das oportunidades em uma sociedade, que surgem das instituições (formais e informais), e das restrições econômicas. Na medida em que as organizações se desenvolvem nesse ambiente, as instituições também são alteradas.

Outros pensadores como Suchman e Edelman (1997) e Weick (1995), de forma similar a North, privilegiam o impacto regulamentador das instituições na criação de comportamentos socialmente planejados que beneficiem os interesses dos agentes a

³ Segundo Kanter, o isomorfismo é a similaridade estrutural entre a comunidade e o seu ambiente, um paralelismo que facilita trocas (1972).

partir dos sistemas de regras, condutas e normas, como visto na sua noção de mudança institucional. Além disso, como notado por Scott (1995), outro elemento herdado da visão Neoliberal é a expectativa de acordo com a qual as organizações e os indivíduos, enquanto agentes racionais, tomem decisões marginais, ou melhor, escolhas que maximizam o ganho individual na medida em que minimizam as perdas.

Os teóricos categorizados dentro do pilar normativo, por outro lado, destacam a função deontológica⁴ das instituições com fim em si mesmas (Scott, 1995). A ênfase na dimensão prescritiva, avaliativa e obrigatória das normas é encontrada no trabalho de Stinchcombe (1997), que se utiliza de raízes morais na compreensão de instituições. É também vista em March e Olsen (1989), responsáveis pelo conceito de adequação lógica, na qual as ações de indivíduos e entidades são conduzidas por regras associadas à identidade e ao contexto específico. Ocorrência que deriva da aceitação geral das normas por meio da interpretação social ao invés das consequências esperadas ou do custo-benefício.

Por fim, para ressaltar o papel dos laços culturais e étnicos na construção da realidade social, o aspecto cultural-cognitivo é utilizado como um modelo que privilegia o papel do ambiente. Busca-se compreender as dimensões cognitivas a partir da interação entre o mundo externo de estímulos e a resposta individual dos atores, sob a noção de que cada organismo é composto pela coleção de símbolos internalizados pelo contato com o ambiente. Alguns dos teóricos que privilegiam essa visão são Goffman (1974), Douglas (1982), Geertz (1968), Scott e Meyer (1983), Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983).

Os estudos sobre o papel da cultura nas instituições e nos negócios internacionais, como os de Hofstede (1980), destacam a influência cultural nas operações transnacionais. A cultura, junto com as instituições informais, apoia as instituições formais que moldam os negócios internacionais (Hofstede et al., 2002; Redding, 2005), que podem ser entendidos à luz do conceito de distância institucional, explorado por especialistas como Xu e Shenkar (2002). Tal conceito refere-se à

⁴ A deontologia, também chamada de “Ciência dos Deveres”, diz respeito às responsabilidades e ao cumprimento de atividades em um campo determinado. “A palavra significa ‘estudo, tratado ou ciência do que é conveniente, do que é necessário, do que é oportuno’. Entendendo-se, então, deontologia como o “conhecimento daquilo que deve fazer-se” (Duarte, 2013).

diferença entre as instituições do país de origem e do país-alvo, afetando a transferência de conhecimento e a implementação de estratégias nos negócios internacionais (Kostova; Zaheer, 1999).

A exemplo desse efeito, nos mercados maduros, como pode ser explicado no processo de internacionalização de empresas entre Estados Unidos e Reino Unido, a sofisticação institucional oferece credibilidade e segurança devido a sistemas financeiros e jurídicos robustos (Monticelli et al., 2017; Khanna et al., 2005). Por outro lado, nos mercados emergentes, as condições institucionais no país influenciam o ambiente de negócios, como visto, por exemplo, na África do Sul, onde políticas governamentais podem afetar o mercado de capitais (Khanna et al., 2005).

O modelo de análise do contexto institucional de Khanna, Palepu e Sinha (2005) ajuda a compreender os desafios enfrentados por empresas transnacionais em mercados emergentes. Apesar dos riscos, o interesse crescente em investir nesses mercados se deve às perspectivas de crescimento e menor concorrência (OECD, 2021; IMD, 2022). No entanto, a longo prazo, o ambiente institucional pode beneficiar ou dificultar os resultados das atividades empresariais nos mercados maduros e emergentes (Khanna et al., 2005).

MÉTODO

O presente trabalho trata-se de uma revisão sistemática de literatura, e com isso, espera-se que os resultados aqui encontrados possam ser replicados por outros pesquisadores em momentos e ambientes distintos, conforme os pilares da revisão sistemática de literatura descritos por Denyer e Tranfield (2009), de forma a se aprofundar a compreensão sobre a temática do impacto de conflitos armados, como no caso da Guerra Rússia x Ucrânia, nos negócios internacionais, assim como identificar lacunas e indicar caminhos para pesquisas futuras.

Para tal, optou-se pela utilização da base de dados SCOPUS para o levantamento de material pertinente. A escolha da SCOPUS se deu por ser um repositório de artigos científicos e demais produções acadêmicas amplamente utilizado pelas principais universidades e institutos de pesquisa do mundo, estando integrado a um grande acervo de 77 milhões de títulos registrados, incluindo 23.432 periódicos revisados, 210.000 livros e aproximadamente 70.000 instituições

cadastradas (Elsevier, 2020). Além disso, o emprego da ferramenta decorreu da melhor experiência na dinâmica de pesquisa, dado a especialidade da base de dados em mapear, selecionar e categorizar amostras literárias relevantes.

Como início do processo de busca e seleção dos artigos científicos, foram aplicados os descritores em inglês “ukraine war” e “international business” no sistema de pesquisa da base de dados acima citada. A escolha do idioma de pesquisa e das palavras-chave prioriza o mapeamento da maior quantidade possível de trabalhos cuja temática relaciona o conflito geopolítico às relações comerciais do setor privado. A partir desse filtro inicial, obteve-se 24 trabalhos de acordo com a pertinência temática. Dentre esses, quatro eram livros, que, por não passarem por revisão de pares devido à natureza do material, foram descartados. Dos 20 artigos remanescentes, o texto completo de um deles estava fora do acesso institucional disponibilizado pela Base Minerva da UFRJ, e, por esse motivo, também precisou ser desconsiderado. Aplicou-se posteriormente o filtro temporal aos 19 artigos remanescentes, com intuito de restringir a análise dos impactos ao período a partir do estopim do conflito. Com isso, quatro artigos publicados anteriormente à invasão russa à Ucrânia no dia 24 de fevereiro de 2022 foram também desconsiderados. Assim, 15 artigos remanescentes que estavam disponíveis até outubro de 2022 foram baixados e seus metadados transcritos para uma planilha eletrônica de forma a se dar início ao processo de análise qualitativa. Durante a análise, foi identificado um artigo editorial, que foi descartado por não ser, mais uma vez, compatível com o processo de revisão por pares tido como premissa da seleção. Dos 14 artigos restantes, foram extraídas as seguintes informações: “Authors”, “Author(s) ID”, “Title”, “Year”, “Source title”, “Volume”, “Issue”, “Art. No.”, “Page start”, “Page end”, “Page count”, “Cited by”, “DOI”, “Link”, “Document Type”, “Publication Stage”, “Open Access”, “Source” e “EID.” Com isso, esperava-se que, mediante a leitura dos resumos, os artigos que não associam diretamente os impactos da Guerra Rússia x Ucrânia nos negócios internacionais pudessem também ser descartados, chegando à amostra final de análise.

Após a leitura na íntegra das 14 amostras, todos os artigos mostraram-se coerentes com a proposta, não havendo necessidade de que nenhum fosse descartado. Os artigos passaram por um processo de fichamento, no qual foram

destacados: a ideia central, a temática, os objetivos, os resultados e o método. Dessa forma, foi possível realizar o agrupamento dos artigos em quatro categorias de análise conforme o enfoque da temática: Grupo 1 - artigos que prestigiam os impactos no mercado financeiro (total de cinco); Grupo 2 - dizem respeito ao setor de energia (total de três); Grupo 3 - destacam o comportamento institucional (total de dois); Grupo 4 - tratam sobre a nova etapa da globalização (total de dois). Duas amostras, com diferentes eixos de temática, não foram agrupadas devido a razões quantitativas: a primeira decorre sobre a indústria de turismo e a segunda, sobre a indústria 4.0 ao longo do período que abrange o início da guerra. A categorização dos artigos ocorreu de forma a agrupar temáticas semelhantes sob uma dimensão comum e, assim, facilitar a análise posterior do conteúdo de cada um deles. O método de análise qualitativa de conteúdo, por sua vez, é altamente empregado em situações de inspeção de dados qualitativos previamente selecionados, servindo para descrever o significado dos conteúdos por meio da esquematização de grupos, conforme recomendado por Cho e Lee (2014). Dessa forma, nas seções que se seguem poderá ser vista a análise de conteúdo dos artigos selecionados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

GRUPO 1 - GUERRA RÚSSIA X UCRÂNIA E O MERCADO FINANCEIRO

A guerra entre Rússia e Ucrânia tornou-se um exemplo claro da influência da instabilidade política no mercado financeiro global, reforçando a necessidade de instituições sólidas para garantir a estabilidade econômica mundial. Os efeitos da crise geopolítica manifestaram-se de forma ampla, impactando investidores, empresas e governos, além de gerar repercussões diretas sobre o fluxo de capitais, preços de ativos e a dinâmica das bolsas de valores.

O estudo de Gaio et al. (2022) analisou a eficiência dos preços em seis bolsas de valores de mercados desenvolvidos durante três períodos distintos: antes da pandemia, durante a pandemia e no contexto da Guerra da Ucrânia (agosto de 2020 a junho de 2022). Os dados coletados revelaram que a instabilidade geopolítica causou grandes flutuações nos retornos dos índices financeiros, contrariando a hipótese de autorregulação do mercado. Durante a escalada do conflito (24 de fevereiro a 15 de julho de 2022), os preços de ativos demonstraram maior volatilidade

em comparação ao período anterior, mas os impactos foram menos severos do que os observados no auge da pandemia de COVID-19 (janeiro a junho de 2020).

Outro estudo relevante é o de Hassan et al. (2022), que analisou os impactos do conflito fronteiriço entre China e Índia em 2020. A pesquisa confirmou a existência de impactos heterogêneos no mercado financeiro, demonstrando que setores econômicos reagiram de forma desigual às tensões geopolíticas. O setor de tecnologia, por exemplo, registrou quedas significativas, enquanto a indústria automobilística e farmacêutica tiveram oscilações atípicas, algumas com perdas inesperadas e outras pouco afetadas. Esses resultados sugerem que o conflito Rússia x Ucrânia também gerou efeitos diferenciados nos mercados globais, beneficiando alguns setores e prejudicando outros.

O estudo de Yousaf, Patel e Yarovaya (2022) analisou os reflexos da guerra nas bolsas de valores dos países do G20. Os autores identificaram que os impactos variaram conforme a proximidade geográfica e o grau de dependência econômica dos países em relação à Rússia e à Ucrânia. Regiões vizinhas ao conflito, como Hungria, Polônia, Eslováquia, Belarus e Moldávia, sofreram perdas mais imediatas e expressivas, registrando retornos anormais negativos tanto nos dias que antecederam a invasão quanto nos dias subsequentes.

Já países mais distantes, como Japão, Austrália, Alemanha, Índia, Itália, França, Romênia, África do Sul, Espanha e Turquia, apresentaram quedas nos índices apenas após a deflagração do conflito, indicando uma reação tardia dos investidores. Além disso, a análise de Retornos Anormais Cumulativos (CAR) apontou que a Europa e a Ásia foram os continentes mais afetados, enquanto outras regiões, como América do Norte e América Latina, sofreram impactos menores e mais diluídos ao longo do tempo.

Dado os efeitos sobre as bolsas de valores globais, era inevitável que o mercado de commodities também sofresse alterações substanciais. Alam et al. (2022) analisaram a relação entre a guerra e os preços de cinco commodities estratégicas: prata, ouro, gás natural, platina e petróleo, durante o primeiro mês do conflito (24 de fevereiro a 24 de março de 2022). Os resultados mostraram um aumento significativo

nos preços dessas commodities, especialmente no mercado europeu, onde a dependência do gás natural russo tornou-se um fator crítico.

O estudo ainda destacou que o choque inicial no preço das commodities causou um efeito cascata sobre os mercados do G7 e do BRICS, influenciando exportações e investimentos internacionais. O petróleo, a prata e o gás natural atuaram como transmissores do choque global, com seus aumentos de preços no dia da invasão impactando diretamente os valores de produtos vinculados a essas matérias-primas. Além disso, a queda no preço dos títulos da dívida pública russa refletiu a insegurança dos investidores em relação à economia do país, agravando ainda mais a crise financeira.

A vulnerabilidade do mercado financeiro diante da guerra também foi evidenciada no estudo de Abbassi, Kumari e Pandey (2022). Os autores analisaram os retornos anormais negativos de 581 empresas do G7 entre março de 2021 e março de 2022, período que compreendeu tanto a escalada das tensões quanto o início efetivo do conflito. Os resultados indicaram que os riscos geopolíticos ampliaram a fragilidade das empresas e do mercado de ações, principalmente entre aquelas com alta dependência de commodities russas e ucranianas.

A guerra, portanto, não apenas desestabilizou o comércio de energia e minérios, mas também alterou fluxos de investimento e planejamento estratégico de longo prazo. Empresas de setores altamente dependentes de matérias-primas russas, como energia e metalurgia, enfrentaram dificuldades para manter suas operações, enquanto negócios menos expostos a esses riscos conseguiram se adaptar mais rapidamente às mudanças no cenário internacional.

Apesar dos impactos negativos, crises geopolíticas como essa podem impulsionar transformações institucionais. Segundo North (1990), momentos de instabilidade forçam governos e empresas a reformular suas abordagens regulatórias e estratégicas. No caso da Guerra Rússia x Ucrânia, observou-se uma busca por novos mercados e fornecedores, bem como uma adaptação a novas barreiras econômicas, políticas e sociais.

March e Olsen (1989) destacam que a sobrevivência em cenários incertos exige que as empresas se alinhem a novas regulamentações e padrões de mercado. Nesse sentido, a guerra incentivou diversos países a reduzirem sua dependência de

insumos russos, impulsionando investimentos em energias renováveis e explorando fontes alternativas de matérias-primas.

A Guerra Rússia x Ucrânia teve efeitos profundos no mercado financeiro internacional, desestabilizando bolsas de valores, provocando alta nos preços de commodities e ampliando a incerteza entre investidores. O conflito expôs a fragilidade do sistema financeiro global diante de choques geopolíticos e ressaltou a necessidade de estratégias resilientes para lidar com períodos de instabilidade.

GRUPO 2 - GUERRA RÚSSIA X UCRÂNIA E O SETOR DE ENERGIA

A guerra entre Rússia e Ucrânia intensificou as preocupações com a segurança energética global, tornando evidente a dependência de diversos países dos insumos russos. Desde o século XX, conflitos geopolíticos têm provocado crises energéticas, resultando em choques de preços e instabilidade econômica (Yergin, 1991). No contexto atual, a guerra gerou uma nova reorganização no mercado energético, impactando não apenas a oferta e a demanda, mas também as políticas de transição para fontes renováveis e a estrutura econômica de países exportadores e importadores de energia.

Agaton (2022), ao analisar o impacto do conflito sobre investimentos em energia renovável, avaliou como a incerteza causada pela guerra afeta a tomada de decisão dos investidores. Utilizando os métodos de Valor Presente Líquido (NPV) e Avaliação de Opções Reais (Real Options Valuation), a pesquisa indicou que as tensões geopolíticas não apenas retardam a transição energética, mas também aumentam os custos para novos projetos sustentáveis. A imprevisibilidade do mercado, combinada com a necessidade de alternativas energéticas imediatas, tem levado governos a priorizarem fontes tradicionais de energia, como combustíveis fósseis, em detrimento de soluções de longo prazo.

Pradier e Luiz (2022) destacam que as sanções impostas à Rússia transformaram profundamente o mercado de commodities energéticas. A interrupção das exportações russas para a Europa forçou países ocidentais a buscarem fornecedores alternativos, acelerando projetos de infraestrutura para diversificação de

fontes energéticas. No entanto, essa transição não ocorre sem desafios. A substituição do gás natural russo, por exemplo, exige investimentos significativos em infraestrutura para importação de gás natural liquefeito (GNL), muitas vezes a preços mais altos. Além disso, a dependência energética da Europa pode simplesmente se deslocar para outras matérias-primas estratégicas. Como apontam os autores, a produção de energia renovável requer minerais e metais específicos, cuja oferta global é limitada e concentrada em poucos países, o que pode gerar uma nova vulnerabilidade econômica.

Nesse cenário, a Rússia também enfrenta desafios estruturais. As restrições impostas por países ocidentais limitaram seu acesso a mercados-chave, reduzindo sua receita com exportações energéticas. Moscou tem buscado novas alianças comerciais, especialmente com a China, mas a adaptação a essa nova dinâmica não é imediata. A mudança no fluxo de exportação exige ajustes logísticos e diplomáticos, além de investimentos em infraestrutura para atender a novos mercados consumidores. Caso não consiga redirecionar sua produção de maneira eficaz, a Rússia poderá sofrer impactos econômicos duradouros, como perda de arrecadação, desaceleração industrial e aumento do desemprego.

Gatto (2022) argumenta que a guerra forçou uma reavaliação das políticas energéticas globais. Se antes a transição para energias renováveis era tratada como prioridade estratégica, a necessidade imediata de garantir suprimentos energéticos alterou esse cenário. Países como a Alemanha, que haviam estabelecido metas ambiciosas de descarbonização, foram obrigados a reativar usinas movidas a carvão e repensar seus investimentos em fontes sustentáveis. A autora defende que esse contexto não deve ser visto apenas como um retrocesso, mas como um momento de adaptação que exige planejamento cuidadoso. Segundo Gatto (2022), o desenvolvimento de um setor energético mais resiliente passa pela diversificação das fontes de energia, pela capacitação profissional para novos setores e pela incorporação de políticas sociais e ambientais na formulação das estratégias energéticas.

Dessa forma, a guerra entre Rússia e Ucrânia não apenas redefiniu as relações comerciais no setor energético, mas também impulsionou debates sobre a necessidade de políticas mais flexíveis e sustentáveis. Enquanto a Europa busca reduzir sua vulnerabilidade energética, enfrenta novos desafios na busca por

alternativas viáveis. A Rússia, por sua vez, lida com as consequências das sanções e a necessidade de reorientar sua economia. Esse cenário de reconfiguração do mercado energético global reforça a importância de estratégias de longo prazo que conciliem segurança energética e sustentabilidade, garantindo a estabilidade econômica e ambiental em um mundo cada vez mais interconectado.

GRUPO 3 - GUERRA RÚSSIA X UCRÂNIA E O COMPORTAMENTO DAS INSTITUIÇÕES

No contexto institucional, o terceiro grupo de estudos explora o comportamento das organizações em cenários de conflitos armados, como exemplificado pela Guerra da Ucrânia, que não apenas afeta os negócios locais, mas também tem repercussões na sociedade internacional. O trabalho de Lim et al. (2022) investiga os impactos desses conflitos na sociedade e nos negócios, utilizando a Guerra da Ucrânia como um caso de estudo. Eles conduziram uma pesquisa exploratória para revelar consequências até então não investigadas da guerra na sociedade e nos negócios, a fim de obter um entendimento mais profundo das circunstâncias desse cenário de conflito para orientar decisões futuras.

Os resultados destacam que a Guerra da Ucrânia não apenas afetou os negócios e a sociedade diretamente envolvidos no conflito, mas também teve impactos na sociedade internacional como um todo. Isso é evidenciado pela associação de termos como "Guerra da Ucrânia", "risco cibernético", "guerra econômica" e "sanções" em uma nuvem de palavras gerada a partir da análise dos artigos. Além disso, aspectos como "influência de decisões nos negócios" e "sobrevivência de negócios locais" demonstram a preocupação interna e externa sobre a incerteza causada pelas consequências do conflito. No que diz respeito aos negócios, os principais impactos identificados incluem ameaças de ciberataques, desafios relacionados ao crescimento sustentável das empresas e obstáculos impostos pelas sanções, especialmente para empresas sediadas no território russo.

Por outro lado, Li et al. (2022) examinaram como as empresas respondem à pressão governamental, utilizando a Iniciativa Cinturão e Rota como caso de estudo.

Eles descobriram que as respostas das empresas são multifacetadas e variam de acordo com fatores como liderança de mercado e influência estrangeira. As grandes corporações e empresas do setor de infraestrutura industrial tendem a apoiar a iniciativa, enquanto as empresas com maior liderança estrangeira são menos inclinadas a fazê-lo. Este estudo destaca os desafios complexos de legitimidade enfrentados pelas empresas diante de pressões governamentais multidirecionais.

Ambos os trabalhos contribuem significativamente para o entendimento dos impactos dos conflitos armados e das pressões governamentais sobre os negócios e a sociedade, fornecendo insights valiosos para orientar decisões futuras no contexto dessas situações.

GRUPO 4 - GUERRA RÚSSIA X UCRÂNIA, GLOBALIZAÇÃO E OUTROS ASPECTOS CONTEMPORÂNEOS

A quarta categoria de trabalhos científicos destaca um novo momento da globalização, com foco na emergência dos mercados em desenvolvimento como impulsionadores principais. Esses estudos analisam o fortalecimento das relações comerciais ao longo das últimas décadas, considerando o impacto de eventos como a crise financeira de 2008, a pandemia global e a Guerra na Ucrânia, que indicam a formação de uma nova multipolaridade nas relações internacionais.

Vlados et al. (2022) realizaram uma pesquisa com revisão bibliográfica e análise quantitativa de dados para destacar o papel dos sistemas de cooperação regional na atual fase da globalização, marcada pela multipolaridade. Eles argumentam que os acordos de livre comércio enriquecem as economias regionais, intensificam a integração internacional e promovem uma dinâmica internacional mais desenvolvida e complexa. A Guerra da Ucrânia, a pandemia da COVID-19 e a crise financeira do subprime de 2008 são vistos como elementos que agravam a multipolaridade, estimulando avanços em áreas como transição energética e desenvolvimento industrial.

Por outra perspectiva, Mariotti (2022) discute a crescente tendência ao protecionismo global nas últimas décadas, exemplificada por políticas como o Brexit e a imposição de tarifas contra a China durante o governo Trump. Ele destaca a importância de construir políticas de desenvolvimento econômico e político

considerando esses riscos e enfatizando a colaboração interestatal. A pesquisa sugere que, apesar do potencial de superação das economias desenvolvidas pelos países emergentes, ainda há riscos de estagnação econômica e fortalecimento do protecionismo, o que poderia alterar a estrutura da cadeia global.

Em relação aos artigos que não se enquadram em nenhuma das categorias anteriores, Pandey e Kumar (2022) investigaram os efeitos da Guerra Rússia x Ucrânia no setor de turismo, utilizando o método de estudo de eventos para examinar a bolsa de valores das empresas do segmento. Eles observaram diferentes reações do mercado ao longo do período, com impactos negativos acumulados nas empresas dos mercados europeu, africano e mediterrâneo, sugerindo uma maior interdependência entre as regiões e a regionalização do conflito.

Por fim, Smith e Steverson (2022) exploraram como eventos como a pandemia da COVID-19 e a Guerra Rússia x Ucrânia impulsionaram a adoção de tecnologias da indústria 4.0 para melhorar o desempenho das operações socialmente responsáveis. Eles identificaram sete tecnologias promissoras, como big data analytics e inteligência artificial, que podem catalisar a transformação social e organizacional da comunidade, promovendo uma operação mais responsável.

Esses estudos refletem a complexidade das interações globais e a necessidade de abordagens multifacetadas em contextos adversos, como conflitos armados, para compreender os desafios e oportunidades emergentes na era da multipolaridade e das novas tecnologias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo discute os impactos da Guerra Rússia-Ucrânia nos negócios internacionais por meio de uma revisão sistemática de literatura, destacando áreas afetadas nos meses iniciais do conflito. Utilizando a Teoria Institucional, analisam-se os comportamentos organizacionais diante da incerteza, considerando os pilares

coercitivo, normativo e cultural-cognitivo (Scott, 1995). A guerra provocou mudanças significativas na estrutura das operações empresariais, na regulação de mercados e na adaptação estratégica das multinacionais.

As sanções impostas à Rússia, como a exclusão do sistema SWIFT, dificultaram transações financeiras e afetaram diretamente empresas operando no país (Reuters, 2023). Além disso, restrições a exportações de energia e outros produtos russos agravaram a crise econômica global. O posicionamento de nações que sediam multinacionais influenciou decisões sobre continuidade ou interrupção de operações na Rússia, gerando um alinhamento normativo com políticas externas e expectativas sociais. Muitas empresas adotaram novas estratégias para se adequar ao cenário, como o McDonald's, que reformulou sua marca para evitar associação com o país sem encerrar operações (France Presse, 2022). O viés cultural-cognitivo também se manifestou na percepção negativa de empresas ocidentais na Rússia, levando algumas a reavaliar sua imagem e presença no mercado local (Barría, 2023).

O Grupo 1 examinou o impacto no mercado financeiro, revelando o isomorfismo mimético (DiMaggio & Powell, 1983), fenômeno pelo qual empresas adotam decisões semelhantes para reduzir riscos em contextos incertos. Essa dinâmica foi evidente na volatilidade das bolsas de valores e no aumento dos preços das commodities, refletindo um comportamento em cadeia nas reações do setor financeiro global (Alam et al., 2022). A incerteza institucional gerada pelo conflito fez com que investidores buscassem ativos mais seguros, intensificando oscilações nos mercados de ações e câmbio. Países próximos ao conflito, como Moldávia, Hungria e Belarus, também sofreram impactos diretos em seus índices financeiros.

O Grupo 2 analisou o setor energético, evidenciando como a crise de abastecimento europeia impulsionou a transição energética e a reestruturação das cadeias de suprimentos. Com a redução da importação de gás russo, a Europa intensificou investimentos em energias renováveis e diversificação de fornecedores (Agaton, 2022). As sanções impostas aos combustíveis russos também impulsionaram a busca por alternativas estratégicas, resultando no fortalecimento de políticas de descarbonização e incentivo à pesquisa e desenvolvimento de tecnologias limpas. Empresas do setor de óleo e gás tiveram que reavaliar suas operações e encontrar novas fontes de matéria-prima para evitar impactos prolongados em suas cadeias produtivas.

O Grupo 3 abordou o comportamento institucional, destacando os desafios sociais e econômicos gerados pela guerra. A retração da economia ucraniana, agravada pelo endividamento e pela destruição de infraestrutura, reforça a necessidade de estratégias de recuperação de longo prazo. O aumento do desemprego, a fuga de mão de obra qualificada e a crescente dependência de ajuda internacional tornaram a reconstrução da economia um desafio central para o governo ucraniano. Por outro lado, a Rússia, apesar das sanções, buscou parceiros alternativos e adaptou suas relações comerciais para mitigar impactos econômicos. A instabilidade social e política nos dois países afetou diretamente o funcionamento pleno dos negócios internacionais, exigindo das empresas maior flexibilidade para lidar com mudanças no ambiente regulatório (Eldman & Suchman, 1997).

No Grupo 4, foram exploradas tendências globais intensificadas pela guerra, como a crescente multipolaridade. A busca por maior autonomia econômica impulsionou iniciativas como a Iniciativa Cinturão e Rota (BRI), com a China se consolidando como uma das principais investidoras em infraestrutura internacional (Li et al., 2022). A reorganização das cadeias de suprimentos globais e a redefinição das alianças comerciais foram algumas das mudanças estruturais observadas no contexto do conflito, refletindo a necessidade de adaptação contínua das empresas multinacionais e dos governos.

A guerra impacta dimensões sociais, econômicas e culturais, com consequências imediatas e de médio prazo no cenário global. Entre as limitações deste estudo, destaca-se o recorte temporal (fevereiro a outubro de 2022), que pode ter excluído estudos posteriores. Além disso, a seleção de artigos em inglês pode não ter abrangido pesquisas relevantes publicadas em outros idiomas. Para gestores e tomadores de decisão, este estudo ressalta a importância da análise institucional na internacionalização de empresas, permitindo uma melhor compreensão e mitigação de riscos operacionais em mercados instáveis. Para formuladores de políticas, reforçar a segurança jurídica e institucional é essencial para garantir um ambiente econômico estável e atrativo para investimentos.

Recomenda-se a replicação do estudo com novos recortes temporais e bases de dados para aprofundar a compreensão das consequências institucionais de

conflitos armados, possibilitando estratégias mais eficazes para empresas, governos e acadêmicos diante de um cenário internacional em constante mudança.

REFERÊNCIAS

- ABBASSI, Wajih; KUMARI, Vineeta; PANDEY, Dharen Kumar. What makes firms vulnerable to the Russia–Ukraine crisis? **The Journal of Risk Finance**, 5 jul. 2022b. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/jrf-05-2022-0108>. Acesso em: 25 jan. 2024.
- AFP. Guerra impulsiona movimento para apagar influência cultural russa na Ucrânia. 30 jun. 2023. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/mundo/noticia/2023/08/31/guerra-impulsiona-movimento-para-apagar-influencia-cultural-russa-na-ucrania.ghtml>. Acesso em: 30 jul. 2023.
- AGATON, Casper Boongaling. Will a geopolitical conflict accelerate energy transition in oil-importing countries? A case study of the Philippines from a real options perspective. **Resources**, v. 11, n. 6, p. 59, 20 jun. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/resources11060059>. Acesso em: 25 jan. 2024.
- ALAM, Md Kausar et al. The impacts of the Russia–Ukraine invasion on global markets and commodities: a dynamic connectedness among G7 and BRIC markets. **Journal of Risk and Financial Management**, v. 15, n. 8, p. 352, 8 ago. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/jrfm15080352>. Acesso em: 25 jan. 2024.
- ASOKAN, Deepak Ram et al. Socially responsible operations in the Industry 4.0 era: post-COVID-19 technology adoption and perspectives on future research. **International Journal of Operations & Production Management**, 30 jun. 2022.
- BARRÍA, Cecilia. As multinacionais ocidentais que têm bilhões de dólares presos na Rússia - **BBC News Brasil**. 27 set. 2023. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/articles/cqv9w4157y8o>. Acesso em: 21 jul. 2023.
- CRESOL. **Impactos da guerra entre Rússia e Ucrânia na economia**. 10 nov. 2022. Disponível em: <https://blog.cresol.com.br/guerra-russia-e-ucrania/>. Acesso em: 26 fev. 2024.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147, abr. 1983. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2095101>. Acesso em: 5 fev. 2024.
- DUARTE, Maria Eduarda. A vida da orientação na vida do século XXI: constrangimentos e desafios. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 14, n. 2, p. 155-164, 2013.
- EDELMAN, Lauren B.; SUCHMAN, Mark C. The legal environments of organizations. **Annual Review of Sociology**, v. 23, n. 1, p. 479-515, ago. 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.23.1.479>. Acesso em: 12 jun. 2024.

FRANCE PRESSE. **Lojas do McDonald's reabrem com novo nome na Rússia**. 6 dez. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/mundo/noticia/2022/06/12/lojas-do-mcdonalds-reabrem-com-novo-nome-na-russia.ghtml>. Acesso em: 23 jul. 2023.

ELSEVIER. **Scopus content coverage guide**. [S. l.: s. n.], 2020. 24 p. Disponível em: https://assets.ctfassets.net/o78em1y1w4i4/EX1iy8VxBeQKf8aN2XzOp/c36f79db25484cb38a5972ad9a5472ec/Scopus_ContentCoverage_Guide_WEB.pdf. Acesso em: 2 fev. 2024.

GAIO, Luiz et al. The impact of the Russia-Ukraine conflict on market efficiency: evidence for the developed stock market. **Finance Research Letters**, v. 50, n. 103302, 2022.

GATTO, Andrea. The energy futures we want: a research and policy agenda for energy transitions. **Energy Research & Social Science**, v. 89, p. 102639, jul. 2022.

HASSAN, M. Kabir et al. Indo-China border disputes and heterogeneous sectoral returns: an event study approach. **Finance Research Letters**, p. 103277, ago. 2022.

IMD. **World competitiveness index**. 26 mar. 2022. Disponível em: <https://www.imd.org/reports/annual-report/research-and-thought-leadership/global-research-centers/world-competitiveness-center/>. Acesso em: 16 fev. 2024.

ISHIGAI, Patricia; PEREIRA, Luís; SCAVRONI, Claudia. Standardization and adaptation in multinational corporations: case study on Samsung's marketing mix strategy. **International Journal of Business & Marketing**, v. 6, n. 1, p. 77-99, 29 set. 2021. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/document_16_0.pdf. Acesso em: 15 fev. 2024.

KANTER, Rosabeth Moss. **Commitment and community: communes and utopias in sociological perspective**. [S. l.]: Harvard University Press, 1972. 320 p. ISBN 9780674249349.

KHANNA, Tarun; PALEPU, Krishna; JAYANT, Sinha. Strategies that fit emerging markets. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 4, p. 95, 1 jul. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.2469/dig.v35.n4.1796>. Acesso em: 5 fev. 2024.

KLUYVER, Cornelis A. de. **Fundamentals of global strategy: a business model approach**. Business Expert Press, 2010. ISBN 9781606490730.

KOSTOVA, Tatiana; ZAHEER, Srilata. Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise. **The Academy of Management**

Review, v. 24, n. 1, p. 64, jan. 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/259037>. Acesso em: 15 fev. 2024.

LI, Jing et al. Have a go or lay low? Predicting firms' rhetorical commitment versus avoidance in response to polyolithic governmental pressures. **Journal of Management Studies**, 14 abr. 2022.

LIM, Weng Marc et al. **What is at stake in a war?** A prospective evaluation of the Ukraine and Russia conflict for business and society. *Global Business and Organizational Excellence*, 25 abr. 2022.

LUSA. **Os desafios da economia ucraniana dois anos após a invasão russa**. 24 fev. 2024. Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2024/02/24/os-desafios-da-economia-ucraniana-dois-anos-apos-a-invasao-russa/>. Acesso em: 11 jul. 2024.

MAHALINGAM, Ashwin; LEVITT, Raymond E. Understanding and mitigating challenges on global projects: the role of the freelance expatriate. In: **Construction Research Congress 2005**, San Diego, California, United States. Construction research congress 2005. Reston, VA: American Society of Civil Engineers, 2005. ISBN 9780784407547. Disponível em: [https://doi.org/10.1061/40754\(183\)50](https://doi.org/10.1061/40754(183)50). Acesso em: 26 fev. 2024.

MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. The institutional dynamics of international political orders. **International Organization**, v. 52, n. 4, p. 943-969, 1989. Disponível em: <https://doi.org/10.1162/002081898550699>. Acesso em: 15 fev. 2024.

MARIOTTI, Sergio. A warning from the Russian–Ukrainian war: avoiding a future that rhymes with the past. **Journal of Industrial and Business Economics**, 4 jul. 2022.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, set. 1977. Disponível em: <https://doi.org/10.1086/226550>. Acesso em: 15 fev. 2024.

NORTH, Douglass C. **Institutions, institutional change and economic performance**. [S. l.]: Cambridge University Press, 1990. E-book (141 p.). ISBN 9780511808678. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/1060065>. Acesso em: 5 fev. 2024.

OECD. **Business insights on emerging markets 2021**. Paris: OECD Development Centre, 2021. 91 p.

PANDEY, Dharen Kumar; KUMAR, Rahul. Russia-Ukraine War and the global tourism sector: a 13-day tale. **Current Issues in Tourism**, p. 1-9, 6 jun. 2022.

PENG, Mike W.; WANG, Denis Y. L.; JIANG, Yi. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 5, p. 920-936, 3 abr. 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400377>. Acesso em: 5 fev. 2024.

PRADIER, Aurélien; LUIZ, John. Out of the frying pan, into the fire: the green energy transition resource independence the war in Ukraine. **World Economics**, v. 23, n. 2, p. 121-142, 2022.

REDDING, Gordon. The thick description and comparison of societal systems of capitalism. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 2, p. 123-155, 17 fev. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400129>. Acesso em: 15 fev. 2024.

REUTERS. **Rússia fora do Swift**: Quais os efeitos para Brasil e mundo da exclusão do país do sistema de pagamentos? Entenda. 27 maio 2023. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/macroeconomia/russia-fora-do-swift-quais-os-efeitos-para-brasil-mundo-da-exclusao-do-pais-do-sistema-de-pagamentos-entenda-25412950>. Acesso em: 15 jul. 2023.

SCOTT, W. Richard. Institutional Theory: contributing to a theoretical research program. In: SCOTT, W. Richard. **Great minds in management**. [S. l.]: Oxford University Press, 2004. p. 460-484. ISBN 9780199276813. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/oso/9780199276813.003.0022>. Acesso em: 5 fev. 2024.

SCOTT, W. Richard. **Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities**. 4. ed. [S. l.]: Sage, 1995. 360 p.

STINCHCOMBE, Arthur L. On the virtues of the old institutionalism. **Annual Review of Sociology**, v. 23, n. 1, p. 1-18, ago. 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.23.1.1>. Acesso em: 15 fev. 2024.

SPUTNIK. **Crescimento comercial Rússia–Brasil continuará em 2023**: Putin se articulará com Lula, diz analista. 23 jun. 2023. Disponível em: <https://www.brasil247.com/mundo/crescimento-comercial-russia-brasil-continuara-em-2023-putin-se-articulara-com-lula-diz-analista-mltvw9ra>. Acesso em: 11 jul. 2024.

THRASSOU, Alkis; VRONTIS, Demetris. A small services firm marketing communications model for SME-dominated environments. **Journal of Marketing Communications**, v. 12, n. 3, p. 183-202, set. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13527260600811720>. Acesso em: 15 fev. 2024.

VLADOS, Charis; CHATZINIKOLAOU, Dimos; IQBAL, Badar Alam. New globalization and multipolarity: a critical review and the regional comprehensive economic partnership case. **SSRN Electronic Journal**, 2022b. Disponível em: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4206293>. Acesso em: 25 jan. 2024.

WILD, John J.; WILD, Kenneth L. **International business: the challenges of globalization**. [S. l.]: Pearson, 2016. 464 p. ISBN 9780133866247.

XU, Dean; SHENKAR, Oded. Institutional distance and the multinational enterprise. **The Academy of Management Review**, v. 27, n. 4, p. 608, out. 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/4134406>. Acesso em: 15 fev. 2024.

YERGIN, Daniel. **The prize: the epic quest for oil, money & power**. [S. l.]: Free Press, 1991. 928 p. ISBN 9780671799328.

YOUSAF, Imran; PATEL, Ritesh; YAROYAYA, Larisa. The reaction of G20+ stock markets to the Russia-Ukraine conflict “black-swan” event: evidence from event study approach. **Journal of Behavioral and Experimental Finance**, p. 100723, jul. 2022.

ZIADY, Hannah. Por que tantas empresas ocidentais permanecem na Rússia mesmo com altos riscos | **CNN Brasil**. 17 jun. 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/internacional/por-que-tantas-empresas-ocidentais-permanecem-na-russia-mesmo-com-altos-riscos/>. Acesso em: 11 maio 2024.