

## Multinacionais Brasileiras - Evolução e Perspectivas Teóricas: Caracterização de uma Tipologia.

Ricardo Leonardo Rovai (POLI – Produção) [ricardo.rovai@poli.usp.br](mailto:ricardo.rovai@poli.usp.br)  
Milton de Abreu Campanário (FEA - USP e UNINOVE) [milton@ipt.br](mailto:milton@ipt.br)  
Tiago Ribeiro Costa (IPT) [tiagorc@ipt.br](mailto:tiagorc@ipt.br)

### Resumo

*Este trabalho tem por objetivo esboçar um quadro evolutivo das multinacionais brasileiras, a partir da perspectiva do desenvolvimento das multinacionais latino-americanas, sob o ponto de vista de sua inserção no processo de globalização. Busca-se caracterizar o perfil típico destas empresas em termos de confirmar se estas últimas estão mais situadas dentro da tipologia de Dunning, como **resource seeking** ou **market seeking**, **efficiency seeking** ou **strategic asset seeking**. Para confirmar a validade destas evidências procura-se analisar qualitativamente as principais estratégias destas empresas em termos de sua atuação nos mercados externos, verificando em que medida o alinhamento estratégico destas empresas está voltado para os seus principais objetivos em termos de exploração de recursos naturais e vantagens de custos de mão de obra não qualificada (resource seeking), vantagens de localização e sinergias de mercado (market seeking), ou investimentos do padrão efficiency seeking (aquelas que buscam racionalizar a produção e explorar economias de especialização e localização), bem como aqueles do tipo strategic asset seeking (voltados a aquisição de recursos e competências com o objetivo de incrementar sua competitividade através da inovação e crescimento das capacidades estratégicas). Pretende-se também determinar um quadro referencial teórico amplo que possibilite o desenvolvimento de uma agenda futura de pesquisas para o delineamento das principais estratégias, das políticas públicas dos Estados Nacionais e também as estratégias financeiras destas empresas.*

*Palavras Chaves: multinacionais brasileiras, investimento direto estrangeiro, globalização, multinacionais latino-americanas e multinacionais de países emergentes.*

### Introdução

Ao investigarmos o caráter e a natureza dos Investimentos Diretos Estrangeiros (IDE) nos países emergentes ou em desenvolvimento, é preciso destacar a dualidade do fluxo destes investimentos, pois não se trata apenas de um fenômeno dirigido dos países centrais (PC) para os Países em Desenvolvimento (PED). Estes últimos também realizam investimentos tanto para os PC, como para os próprios PD e este fenômeno é relevante devido ao fato das empresas multinacionais dos países emergentes (EMPED) atuarem como fornecedores de outras empresas provenientes dos PC.

OS PED receberam em 1997 37,2% dos IDE e são responsáveis pela geração de 14,45, sendo apenas 9% provenientes das EMPED da América Latina (CHUDNOVSKY & LÓPEZ, 1999).

A origem dos IDE das EMPED é predominantemente asiática (sul e sudeste asiáticos, Coréia do Sul, Cingapura e Taiwan) e corresponde a 88% dos IDEs dos PED (Chudnovsky & López, 1999). Coincidentemente tais países são ao mesmo tempo os maiores receptores de IDE e também é significativo os fortes avanços acumulados de desenvolvimento industrial (LALL, 1998; WELLS, 1983).

É interessante observarmos também o fato de que se tomarmos em conta a classificação da UNTAD de 1998, das 50 maiores EMPED, 30 (60 %) são de origem asiática e apenas 30% são de origem latino-americana (Chudnovsky & López, 1999).

Outro fato importante é o perfil em termos de atividades destas empresas. As de origem asiática possuem o perfil predominantemente intensivo em alta tecnologia (eletro-eletrônicos, automotivos, equipamentos elétricos, química pesada e fina) e as de origem latino-americanas atuam fortemente nos setores de petróleo, alimentos e bebidas, cimentos e mineração.

Assim, estudar de forma sistêmica o quadro referencial teórico que envolve a perspectiva evolutiva das EMPED constitui-se em uma contribuição teórica importante em termos de preenchimento da enorme lacuna existente na caracterização de uma tipologia das EMPED latino-americanas e sobretudo as de origem brasileiras.

### **Metodologia**

A metodologia do presente trabalho é baseada na pesquisa bibliográfica e documental, pois os objetivos do trabalho estão associados a identificação de um padrão teórico explicativo para o processo de multinacionalização das EMNS brasileiras buscando caracterizar em linhas gerais o estágio que a maior parte das EMNS brasileiras que atuam fortemente no exterior efetivamente se encontram a partir da tipologia do Modelo de Dunning. Por empresas multinacionais brasileiras entendemos todas as empresas de capital nacional que atuam no mercado externo com fábricas instaladas e que faturem pelo menos US\$ 600.000,00/ano e para qual as atividades geradas no mercado externo correspondam a pelo menos 40% de seu faturamento total. É o caso, por exemplo, das seguintes empresas: Embraer, Gerdau, Sadia, Perdigo, Petrobrás, Ambev, CVRD, Sandálias Havaianas, Tigre, dentre outras.

### **Perspectivas Teóricas da Internacionalização das Empresas Multinacionais dos Países Emergentes**

Para o entendimento sob uma perspectiva mais ampla de todo o quadro referencial teórico acerca das empresas multinacionais (EMNS), das EMPED e das EMNS brasileiras, busca-se primeiro estudar a literatura acerca das EMNS dos PED, posteriormente as EMPED em especial as latino-americanas e por último as brasileiras.

O quadro referencial teórico acerca do processo de internacionalização das EMNS pode ser melhor sintetizado a partir de quatro perspectivas: (1) Modelo de Dunning (o qual possui duas vertentes teóricas), (2) Teoria das Vantagens Locacionais Específicas, (3) Hipótese do Ciclo de Vida do Produto e (4) Outras Perspectivas Teóricas Ecléticas.

### **Modelo de Dunning**

O modelo de Dunning (1998), possui duas vertentes. A perspectiva dos Paradigmas Ecléticos e o Modelo dos Caminhos do Desenvolvimento dos IDES.

A perspectiva dos Paradigmas Ecléticos é bastante interessante e busca explicar os motivos da internacionalização, as principais estratégias e seus resultados. Para Dunning as EMNS buscam obter vantagens competitivas não compartilhadas no curto prazo pelos concorrentes dos países hospedeiros (PED) tais como vantagens tecnológicas de gestão explorando as denominadas vantagens da internacionalização (vantagens de custos de mão de obra, redução de custos de fretes, vantagens tributárias e incentivos fiscais, dentre outras). Dunning propõe uma classificação para os IDE de acordo com a motivação, dividida em quatro categorias: resource seeking, market seeking, efficiency seeking, e strategic asset seeking.

As EMNS que se utilizam de estratégias do tipo *resource seeking* buscam explorar as vantagens derivadas de recursos naturais a custos comparativamente menores nos países hospedeiros (por exemplo a Alcoa que explora bauxita no Pará).

As EMNS do tipo *marketing seeking* buscam a partir de um dado país hospedeiro explorar as vantagens de outros mercados vizinhos (como é o caso de muitas montadoras sediadas no Brasil que exploram os mercados do Mercosul e de outros países da região).

As EMNS do tipo *efficiency seeking* buscam explorar as vantagens de escala e racionalização da produção, além da especialização e também vantagens locais, tais como processos de integração regional entre filiais, redução de custos de transporte e avanços de infra-estrutura de telecomunicações.

As EMNS do tipo *Strategic Asset* buscam adquirir um conjunto estruturado de competências e mix estratégico competitivo que lhes proporcione maiores vantagens competitivas, geralmente adquirindo ativos estratégicos voltados à inovação de produtos e canais de distribuição (Dunning, 1998).

Na segunda onda de multinacionalização das empresas dos PC, se o governo promover uma política industrial voltada para o mercado internacional fomentando atividades exportadoras, as EMNS podem então desenvolver atividades inovadoras específicas do país aproveitando-se melhor as vantagens comparativas de recursos do país hospedeiro e incrementando assim o ingresso líquido de IDE.

Da segunda para a terceira onda ocorre o fenômeno da maturidade das vantagens comparativas de recursos e do incremento líquido dos IDE proporcionando a queda relativa das desvantagens de localização do país receptor ou hospedeiro e o resultado disto é teoricamente uma estrutura produtiva do país mais internacionalizada e alinhada racionalmente com as dotações de fatores do país.

O amadurecimento das características da terceira onda conduzem a quarta onda de forma obviamente não linear (Dunning, 1998) caracteriza-se pela mudança de caráter do perfil dos investimentos das EMNS, estando mais associadas as metas globais da empresa matriz, que busca obter vantagens da coordenação entre suas filiais (*efficiency seeking*).

### **Teoria das Vantagens Locacionais Específicas**

A teoria das vantagens locais específicas foi amplamente difundida no **mainstream economic literature** durante a década de 80, sendo derivada teoria convencional acerca das Empresas Transnacionais (ET). Com relação as EMPED a teoria das vantagens locais específicas representa uma aplicação da teoria convencional acerca das ET em geral às EMPED. (Yeung & Chung, 1999). A teoria das vantagens locais específicas postula que as EMPED possuem baixas ou temporárias vantagens devido ao seu tamanho e perfil tecnológico. As EMPED dependem fortemente de vantagens locais específicas de seus respectivos países de origem ou de seus hospedeiros. As vantagens locais específicas das EMPED são derivadas de duas características do progresso tecnológico no mundo real (Lall, 1983, Ferrantino, 1993, Tolentino, 1993, Chudnovsky & López, 1999). A primeira característica é a localização da mudança técnica no nível microeconômico por aproveitamento de escala e inovações tecnológicas das EMNS dos PC. Este fenômeno geralmente ocorre através de *joint-ventures*, alianças e parcerias estratégicas e em muitos casos fusões e posteriores *spin offs*.

A segunda característica constitui-se na irreversibilidade de tais mudanças técnicas. Uma vez incorporadas pelas EMPED estas mudanças não podem ser revertidas facilmente pelos seus

altos custos de saídas e a saída é a evolução progressiva através da incorporação de técnicas correlacionadas. As EMPED ganham assim vantagens competitivas através de sua competência em adaptar competências técnicas das EMNS dos PC (Aggarwal & Agmon, 1993, Dunning, 1995, 1997).

### **Hipótese do Ciclo de Vida do Produto**

A hipótese de ciclo de vida do produto tem suas origens no chamado Modelo Hymer-Kindleberger (1960). As EMNS dos PC vêm-se limitadas em termos de crescimento de seu market share pelo mercado doméstico (não obstante o gigantismo do mercado americano) e buscam aumentar sua participação no mercado internacional através da produção nos respectivos países destino de suas exportações. Obtendo assim maiores vantagens competitivas em função de ganhos em termos de fretes internacionais, barreiras de entrada, do tipo aduaneiras, fiscais, de distribuição, de custos de mão de obra e insumos, dentre inúmeros outros fatores. As EMNS dos PC procuram obter vantagens específicas de localização produzindo nos respectivos países destino de suas exportações. Este fenômeno corresponde a “primeira onda” de multinacionalização nos PED por substituição de importações.

Segundo Vernon(1966;1971) as EMNS americanas otimizavam suas competências encurtando o ciclo de vida de seus produtos buscando obter maiores vantagens competitivas advindas do lançamento de novos produtos e esta estratégia também se traduzia em termos de seus ciclos de investimentos(Michalet, 1984). A HCVP contempla cinco estágios:

- Exportações das EMNS a partir dos países emissores ou de origem;
- Abertura de Escritório de Representações;
- Abertura de Depósitos ou Armazéns Logísticos;
- Instalação de Fábricas;
- Expansão para mercados vizinhos.

A HCVP foi expandida e enriquecida posteriormente, incorporando inclusive as EMPED, por Aggarwal, 1984; 1987; Lecraw, 1984; Aggarwal & Ghauri, 1991). Para a HCVP expandida propõe duas hipóteses previsíveis para as EMPED. A primeira é muito semelhante as conclusões do Modelo dos Caminhos de Desenvolvimento dos IDE a qual postula que as EMPED seguem a mesma trajetória das EMNS dos PC(Yeung & Chung, 1999).

### **Empresas e Grupos Econômicos Latinos Americanos**

As economias latinas americanas que em geral são objetos de estudos relevantes em termos do papel das EMNS latino americanas são dos seguintes países: Argentina, Brasil, Chile e México (Chudnovsky & López). Neste grupo de países nos anos 50 e 60 ocorreu o processo de industrialização substitutiva de importações, o qual foi protagonizada por grandes grupos econômicos nacionais e as EMNS dos países centrais (PC) sob a coordenação e em muitos casos forte participação dos Estados Nacionais. Tais economias tem muitas tendências comuns com relação ao processo de industrialização baseado na substituição de importações, correspondente a “primeira onda” de multinacionalização. Outro fator comum é nos anos 90 é o maior grau de abertura aos fluxos de comércio, capitais, tecnologias, P&D e outras conveniências comparativamente aos anos 70 e 80. É interessante observar que o Brasil se abre mais tardiamente e é a mais fechada dentre as economias e o Chile se abriu mais precocemente e é mais aberta das economias, ficando o México e a Argentina em uma posição intermediária.

Os agentes típicos da “primeira onda” de multinacionalização das EMNS dos países centrais que protagonizaram o desenvolvimento através da substituição de importações foram constituídos por empresas estatais (que atuavam em setores de infra-estrutura, serviços de

telecomunicações, petróleo, siderurgia e demais ramos pesados) as EMNS dos países centrais que atuam em setores de skill e certa complexidade tecnológica e os denominados grupos econômicos (GE) geralmente constituídos de empresas nacionais de grande porte de origem familiar e que atuavam em setores tipicamente substitutivos de importações (alimentos, bebidas, fármacos, cimento, construção civil, vidro, cerveja, tabaco, têxteis, agroindústria, dentre outros); (Chudnovsky & López, 1999).

### **O Processo de Internacionalização e Multinacionalização**

Os processos de internacionalização das empresas dos países latinos americanos remontam o modelo agro-exportador no início do século. As capacidades adaptativas, modelos de gestão flexíveis, uma gestão comercial agressiva, permitia que estas empresas competissem com sucesso no mercado externo, principalmente se ajustando às necessidades dos clientes dos mais diversos locais. É interessante observar que em 1980 a Argentina detinha a primazia como grande emissor de IDE dentre os PED com cerca de US\$ 1 bilhão, somente ficando atrás de Hong Kong (Chudnovsky & López, 1999). Brasil e Chile detinham cerca de US\$ 200 milhões (dados da UNTAD de 1993).

As significativas dimensões do mercado interno e a abertura econômica e comercial tardia do Brasil retardaram seu posicionamento como emissor de IDE de destaque, enquanto que no Chile este fato ocorreu muito precocemente em função das limitações de tamanho de seu mercado interno. O Chile é relativamente mais aberto e maior emissor de IDE que o Brasil. Os fatores de impulso geralmente estão associados ao grau de abertura, ao grau de vantagens comparativas e ao tamanho e as características do mercado interno. Não se pode desconsiderar como fatores de impulso o caráter das políticas públicas, o contexto macroeconômico, as capacidades tecnológicas e também as estratégias financeiras e mercadológicas destas empresas em seu processo de internacionalização e multinacionalização.

### **Perfil das Empresas Investidoras**

Enquanto as EMNS dos países latino americanos faturam anualmente entre US\$ 400 e 500 milhões, as equivalentes da Ásia faturam entre US\$ 30 e 60 bilhões. Uma outra característica que distingue as EMNS dos países latino americanos das EMNS dos países asiáticos é o fato de estas últimas diversificarem seu faturamento de forma expressiva para o resto do mundo e não apenas para países vizinhos, como ocorre com as EMNS dos primeiros. (Chudnovsky & López, 1999).

Enfim pode-se numa classificação preliminar afirmar que as empresas multinacionais latino americanas atuam basicamente em setores resource seeking e marketing seeking, sendo exceções as que atuarem com foco nas estratégias efficiency seeking e strategic assets seeking e geralmente nestes últimos casos trata-se de alianças estratégicas e joint ventures (Garrido, 1999).

### **Principais Estratégias Empresarias de Internacionalização e Multinacionalização**

Dentro da lógica evolutiva e classificatória do Modelo de Dunning (1998) consideram os IDE das EMNS latino americanas como dirigidos por estratégias market seeking, ressaltando-se o fato de que as empresas buscam mercados maiores e com maiores perspectivas de crescimento e sustentabilidade e não mercados regionais localizados e de baixa demanda e alto risco como nas fases anteriores do processo de internacionalização.

A estratégia de resource seeking é muito comum na indústria petrolífera (Brasil, Argentina, Venezuela e México) porém cabe destacar que o fator tecnológico e skills é condição

necessária para esta estratégia e isto explica as alianças estratégicas da YPF, Petrobrás, PEMEX e Petróleo de Venezuela. Empresas brasileiras de alimentos e matérias primas se baseiam em resource seeking em suas operações na Argentina, bem como algumas empresas chilenas de agro-reflorestamento e mineração também o fazem na Patagônia Argentina.

Grande parte das empresas multinacionais latino americanas atuam através da estratégia market seeking de forma local, regional ou global (Garrido, 1999; Yeung & Chung, 1999). De forma local a grande maioria limitando-se a países limítrofes. Uma outra parte seletiva atua de forma regional com atividades e plantas em todo o continente e poucas atuam de forma global. Aquelas que o fazem em muitos casos é por necessidade de extensão de suas atividades por escala, mais do que por estratégias mais sofisticadas. As que se utilizam de estratégias do tipo efficiency seeking são poucas e heterogêneas e buscam a liderança em seus respectivos segmentos (Sabó, Techint, Siam di Tella, Cemex, La Moderna, Seminis) além de uma integração mais complexa em decorrência das particularidades da competição em seus setores.

### **Vantagens Competitivas, Grau de Internacionalização e Vantagens de Localização**

Alguns autores apontam a existência de um grande denominador comum na tipologia das vantagens competitivas das EMNS latino americanas. Capacidade de gestão, domínio e acesso a novas tecnologias, gestão de processos, qualidade e de operações eficientes, tendência ao defeito zero, habilidade de comercialização e distribuição, dentre outras (Garrido, 1999).

O aumento do grau de internacionalização das EMPED é crucial para à aquisição de vantagens competitivas estratégicas que de outra forma tardariam muito mais para serem incorporadas. Se nos anos 60 e 70 o padrão era baseado na “tropicalização” de tecnologias obsoletas dos países centrais, nos anos 90 este fato foi superado e o acesso às novas tecnologias permitiu em alguns casos a instalação de plantas no mercado externo com diferenciação tecnológica (Metal Leve, La Moderna Seminis).

Na “primeira onda” os IDE baseavam-se na estratégia resource seeking e buscam “vantagens país-específicas” e eram motivados pelas barreiras típicas de entrada da fase de substituição de importações e adaptavam tecnologias não atualizadas nos respectivos países hospedeiros (Yeung & Chung, 1999).

### **Resultados do Processo de Internacionalização para as Empresas e para os Países**

Da análise de quatro países, Argentina, Brasil, Chile e México as conclusões inferidas pelos estudos de Chudnovsky & López, (1999) conclui-se que para as empresas analisadas, os benefícios foram bastante amplos em termos de tecnologia, acesso de fontes de crédito mais disponíveis do mercado internacional, o crescimento dos skills e sistemas de gestão o aumento da qualidade dos processos, defeito zero em muitos casos, posse de ativos estratégicos essenciais para competir no mercado internacional, ganhos de escala e vantagens de custos compartilhadas, muitas empresas saíram do estágio de resource seeking (Petrobrás, YPF, CVRD, Pemex) para o marketing seeking (Itaú, Garantia, Odebrecht, Cemex, Socma, Bimbo Gerda) e estão se na fronteira do efficiency seeking (La Moderna Seminis, Pathfinder, Des/Agrobios) e algumas até tendo ultrapassado e estando já no limiar do strategic asset seeking (Embraer, Enersis, Televisa, Vitro, Techint).

Por outro lado não há consenso sob o ponto de vista dos países emissores, no Brasil a pouca relevância do fenômeno adiou um balanço mais rigoroso do papel dos IDE no exterior. Na Argentina e México o debate é incipiente, porém as conclusões provisórias são no sentido de tal fenômeno tem caráter desenvolvimentista e há um aumento do valor agregado doméstico bem como da formação bruta de capital fixo, além de inúmeros benefícios para a população em termos de melhor qualidade da oferta. No Chile o impacto do IDE no balanço de

pagamentos é altamente positivo, em função de seu alto percentual de financiamento no mercado externo (100%).

### **Conclusões**

No estágio atual de seu desenvolvimento as economias latinas americanas têm como uma opção estratégica para muitas de suas empresas a internacionalização e ou multinacionalização, que tem sido para muitas, condição de sua própria sobrevivência e expansão, as empresas que se internacionalizam obtêm maior valor agregado para suas exportações, acessos a novos mercados e incorporam ou desenvolvem novas tecnologias, reestruturam seus processos de produção, incrementam seus canais de distribuição, obtêm linhas de crédito de menor custo e amplitude e qualificam melhor sua gestão e suas equipes de profissionais e executivos.

O caráter atual da competição possibilitou a estas empresas estruturas tecno-produtivas muito mais eficientes, embora muitas deles ainda operem com base na estratégia resource seeking ou marketing seeking. Alguns autores concluem que algumas empresas quanto se enquadram em uma fronteira estratégica marketing seeking e efficiency seeking, moldadas pelas próprias condições da competição atual entre as EMNS globais que impelem as empresas a incorporação de estratégias mais avançadas ou a ameaça bem concreta de serem adquiridas. (Garrido, 1999; Dunning, 1998).

As empresas latino-americanas e especificamente as brasileiras atuam em geral em setores commoditizados(têxteis, siderurgia, alumínio, papel e celulose, cimento, petroquímica, cerveja, alimentos) e isto tem implicações diretamente associadas aos seus resultados e a posse de ativos estratégicos. Mesmo não havendo políticas públicas explicitamente articuladas para suportam as necessidades de desenvolvimento destas empresas, não se pode desprezar o apóio tácito dos governos locais e principalmente dos países de origem.

É possível também concluir que tecnologicamente estas empresas tenham mais espaço em termos de incorporar novas tecnologias através de parcerias e joint ventures, as quais não conseguiriam em seus mercados locais de forma isolada. Podemos também afirmar que há espaço para a atuação em termos de estratégia strategic asset seeking nas áreas de software(joint ventures entre empresas brasileiras, americanas, taiwanesas e indianas) e biotecnologia (EMNS americanas, Mexicanas e Brasileiras) e construção aeronáutica (Embraer, Airbus).

Receber IDE é o ponto de partida para o desenvolvimento econômico, incremento da formação bruta de capital e estabilidade macroeconômica. Fortes ingressos de IDE geralmente são precedidos de emissões graduais, porém consistentes e com altas taxas de crescimento ao longo do tempo (Taiwan, Coréia do Sul, Singapura, Hong Kong).

Todavia todos estes “caminhos de desenvolvimento dos investimentos” parafraseando Dunning (1998) devem ser precedidos de uma agenda que considere estrategicamente a articulação das seguintes políticas articuladas essenciais à promoção dos IDE de Multinacionais Brasileiras:

### **Política Cambial**

Deverá se promover uma política cambial flexível que não vincule problemas conjunturais aos objetivos estratégicos de ganhos de competitividade de longo prazo.

## **Política Tributária**

Acordos estáveis que evitem a dupla tributação, é ideal que haja incentivos para as atividades exportadoras de produção forânea de EMNS brasileiras que sejam semelhantes aos fatores de equilíbrio do regime automotivo.

## **Políticas de Competitividade**

Estímulo à competitividade através da maior divulgação das potencialidades do país, para incrementar a saída de IDE pela entrada de IDE e obtenção de saldos líquidos positivos, buscando-se compatibilizar as necessidades de curto prazo do balanço de pagamentos de forma a não prejudicar a importação de bens de capital e a saída de IDE.

## **Política Industrial Articulada**

Centralizar todas as portarias, regras, normas, regulamentos, consubstanciar em pacotes articulados e integrados que visem promover e descomplicar a atividade das EMNS brasileiras.

## **Política Tecnológica**

Que possibilite o alcance de tecnologias inovativas e diferenciadas que possam conduzir as EMNS brasileiras aos níveis estratégicos superiores do Modelo de Dunning; efficiency seeking e strategic asset seeking.

## **Referências Bibliográficas**

Agarwal, Jamuna Prasad (1985), *Pros and Cons of Third World Multinationals: A Case Study of India*, Tubingen: J.B. Mohr.

Aggarwal, Raj (1984), 'The strategic challenge of Third World multinationals: a new stage of the product life cycle of multinationals', in Richard N. Farmer (ed.), *Advances in International Comparative Management*, Vol.1, Greenwich, CT: JAI Press, pp.103-22.

Aggarwal, Raj (1987), 'Foreign operations of Singapore industrial firms: a study of emerging multinationals from a newly industrialized country', in M. Dutta (ed.),

Chudnovsky, D., A. López and V. Freylejer (1997). "Environmental Management in Argentine industry: the Diffusion of pollution prevention measures", Final Report of the Project on *Competitiveness, Technological Innovation and Sustainable Development: Case Studies in the Argentine Manufacturing Sector*, IDRC/North South Center of the University of Miami/ Avina Foundation.

Dunning, J. (1993). *Multinationals Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley.

Dunning, J. (1994). "Re-evaluating the benefits of foreign direct investment", *Transnational Corporations*, Vol. 3, No. 1.

Dunning, J., R. Van Hoesel and R. Narula (1997). "Third World Multinationals Revisited: New Developments and Theoretical Implications", Discussion Papers in International Investment and Management, N° 227, University of Reading.

Lall S. (1997). "East Asia", in J. Dunning (ed.), *Governments, Globalization and International Business*, Oxford, Oxford University Press.

Yeung, Henry Wai-chung (1999), 'Introduction: competing in the global economy', in Henry Wai-chung Yeung (ed.), *The Globalisation of Business Firms from Emerging Economies*, Two Volumes, Cheltenham: Edward Elgar, pp.xiii-xlvi.

World Bank (1998). *World Development Report. 1998*, New York. 51

Tolentino, Paz Estrella E. (1993), *Technological Innovation and Third World Multinationals*, London: Routledge.

Vernon, Raymond (1966), 'International investment and international trade in the product cycle', *Quarterly Journal of Economics*, Vol.80, pp.190-207.

Vernon, Raymond (1971), *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of US Enterprises*, New York: Basic Books.

Wells, Louis T. Jr. (1983), *Third World Multinationals: The Rise of Foreign Investment from Developing Countries*, Cambridge, Mass.: The M.I.T. Press.