

## ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E DE INOVAÇÃO COMO DIFERENCIAIS PARA A EXPANSÃO DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL

Nelson Roberto Furquim<sup>i</sup>  
Edmur Caniato Arantes<sup>ii</sup>

### RESUMO

O propósito deste estudo é discutir como as estratégias de inovação e internacionalização adotadas por um grupo multinacional, direcionaram e impactaram o seu processo de crescimento corporativo. As contextualizações históricas e geográficas também permearam e influenciaram esse processo. Foram consideradas ainda nesse contexto, as estratégias adotadas para a inclusão da empresa no mercado brasileiro. Para a condução do estudo, inicialmente foi contemplada uma fundamentação teórica relativa a aspectos de crescimento, inovação e internacionalização de empresas. No que tange à abordagem empírica deste estudo, foi considerada a atuação do Grupo Geberit no mercado de tecnologia sanitária, com o objetivo de analisar o impacto das várias estratégias adotadas pela empresa em seu processo de expansão. A partir da análise do processo de evolução da empresa, foi observado que o crescimento da empresa se deu por meio de estratégias de diversificação, valendo-se ainda de estratégias ofensivas de inovação. No tocante ao crescimento por meio de internacionalização, isto ocorreu após consolidação no mercado de origem, observando-se a complexidade organizacional interna, necessária para adequação da empresa aos diferentes mercados.

**Palavras-chave:** Internacionalização. Inovação. Expansão.

---

<sup>i</sup> Universidade Anhembi Morumbi; Professor do curso de Marketing; Doutorando do Programa Interunidades PRONUT (FEA/FSP/FCF) da Universidade de São Paulo (USP); murcan@uol.com.br; Rua Casa do Ator, 275, Vila Olímpia, SP.

<sup>ii</sup> Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo (IPT); Mestrando em Habilitação-Planejamento, Gestão e Projeto; nrfurquim@anhembi.br; Av. Prof. Almeida Prado, 532, Cidade Universitária, SP.

## **1 INTRODUÇÃO**

A crescente movimentação das economias, desencadeada pela globalização e pela formação de blocos econômicos, tem favorecido o papel das empresas multinacionais como geradores de aperfeiçoamentos tecnológicos e processos de integração dos mercados. Uma das formas de atuação dessas empresas pode se dar por meio de investimentos internacionais em mercados considerados potenciais para seus negócios.

Dentre esses investimentos, é recorrente o chamado Investimento Direto Externo (IDE), caracterizado por uma situação em que um dado empreendimento, alocado num mercado considerado potencial, recebe capital de um investidor estrangeiro, com controle total ou parcial desse empreendimento, numa perspectiva de longo prazo (AMAL; SEABRA, 2007).

Nesse contexto, e em face da necessidade de inserção do Brasil na chamada economia global, ganha importância a atração e a manutenção de filiais de empresas multinacionais estrangeiras, visando à geração de novas competências e inovações (OLIVEIRA Jr.; BORINI; GUEVARA, 2009; BORINI, OLIVEIRA Jr.; LUCHESI, 2011).

O objetivo deste estudo é discutir o processo de expansão e internacionalização de uma empresa multinacional e como ela se organizou estrategicamente para abordar o mercado brasileiro, tomando-se como base o processo de consolidação e crescimento das empresas norte-americanas, na segunda metade do século XIX e ao longo do século XX, analisado por Chandler (1990).

Além dessa introdução, o artigo está estruturado por meio de outras cinco seções. Inicialmente é apresentado o referencial teórico, seguido pela metodologia utilizada para este estudo. Em seguida, é feita uma apresentação da empresa multinacional considerada para a abordagem empírica; depois, uma seção que discorre sobre os resultados obtidos e a discussão acerca deles. Finalmente, são apresentadas as conclusões do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A diversificação da firma e suas competências

Uma firma é uma entidade que adquire insumos ou fatores de produção e os transforma em produtos (bens ou serviços), para serem comercializados (EATON; EATON, 1999). De acordo com Scherer e Ross (1990), fundamentalmente, o que a sociedade deseja de produtores de bens e serviços é um desempenho adequado, considerando-se que um desempenho adequado possui um caráter multidimensional.

A moderna empresa industrial teve um papel importante na transformação da economia ocidental, tomando-se como base a análise da evolução das firmas norte-americanas, na segunda metade do século XIX e ao longo do século XX, evolução caracterizada por fatores dinâmicos que favoreceram a mudança e a inovação na história empresarial norte-americana, que estiveram fortemente associados a contextos culturais, geográficos e econômicos (CHANDLER, 1990). Essas empresas passaram, então, a adotar estratégias de associação horizontal, seguidas por consolidações e integrações verticais visando a atender às novas e crescentes demandas urbanas. Assim, sistematizaram e padronizaram seus processos de produção, estabelecendo, com isso, um fluxo produtivo mais eficiente (CHANDLER, 1990).

A existência de uma firma e o seu papel estratégico no mercado, segundo Foss (1999), estão vinculados aos seguintes aspectos:

- a) A premissa de que as firmas são mecanismos distintos para alocação de recursos em uma economia de mercado;
- b) Os limites de uma firma explicam (i) a gestão de algumas transações realizadas internamente a ela e (ii) outras transações que ocorrem por meio das relações da empresa com o mercado;
- c) A organização interna de uma firma está vinculada a sua estrutura organizacional;
- d) As firmas são heterogêneas: possuem capacidades diferentes de geração de valor e de vantagem competitiva.

O processo de diversificação de uma empresa ocorre ao diversificar suas atividades produtivas quando, sem inteiramente abandonar suas antigas linhas de

produtos, passa a produzir novos produtos, incluindo intermediários, suficientemente diversos daqueles anteriormente produzidos e que acarretam importantes diferenças nos programas de produção e distribuição da firma, de tal forma que esse processo deva estar alinhado com a sua competência essencial, considerando-se a sua base tecnológica e de mercado (PENROSE, 1995). As firmas estabelecem competências específicas para coordenação de suas atividades, e o escopo de diversificação das firmas é derivado dessas competências específicas (DOSI; TEECE, 1993).

Penrose (1995) argumenta que a firma deve ser entendida como uma estrutura administrativa que associa e coordena as atividades de indivíduos e grupos de indivíduos, além de ser um conjunto de recursos produtivos (BARNEY, 2002). Por outro lado, essa autora também aponta que cada firma é única, sendo um conjunto de recursos organizados numa estrutura administrativa, cujo crescimento é favorecido por conhecimento e tecnologia (KOR; MAHONEY, 2000), gerando bens e serviços que são disponibilizados para o mercado segundo critérios próprios (BEST; GARNSEY, 1999). Portanto, a forte conexão entre os recursos, competências essenciais e a “lógica dominante” do grupo de gestão direcionam o processo de diversificação de cada firma (MAHONEY; PANDIAN, 1992).

O comportamento de uma firma no mercado está intimamente ligado à suas competências e evolui durante o processo de desenvolvimento de uma indústria, associado às tecnologias disponíveis, à demanda do mercado e às instituições envolvidas (MALERBA; ORSENIGO, 1993), de tal forma que o conjunto de competências tecnológicas diferenciadas, de ativos complementares e de rotinas, define a competitividade de uma empresa em uma dada atividade (TIGRE, 1998).

## **2.2 Estratégias de inovação**

### **2.2.1 Inovação e as firmas inovadoras**

Schumpeter (1943) mencionou que é possível ocorrer uma inovação sem que haja necessariamente uma invenção. Sob outra perspectiva, Gilbert (1994) defende que a inovação pode surgir de várias maneiras, com diferentes escopos e graus de

complexidade, de tal forma que as empresas que buscam lucratividade não podem permanecer um longo período de tempo sem apresentar inovação.

Inovação é definida por Afuah (1998) como o uso de um novo conhecimento para oferecer um novo produto ou serviço que os clientes desejam, podendo ser classificada como radical, se o conhecimento tecnológico requerido para disponibilizá-la for muito diferente daquele já existente, tornando-o obsoleto; ou como incremental, quando um novo produto surge a partir de um conhecimento já existente.

A inovação pode ser considerada como o motor do crescimento: as empresas devem aproveitar suas capacidades inovadoras para desenvolver novos negócios (MULLER; VALIKANGAS; MERLYN, 2005), além do fato de que as inovações oferecem o potencial para a criação de novos valores para as empresas (LANGLOIS; ROBERTSON, 1995).

Quando as organizações inovam, elas não só processam informações, de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação, mas também criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, buscando redefinir tanto os problemas quanto as soluções (NONAKA; TAKEUSHI, 2004).

Como forma de se prevenirem de feitos e ocorrências de externalidades, as organizações passam a ter direitos de propriedade sobre as suas inovações (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997), os quais são determinados pelos atributos da inovação: as oportunidades, a propriabilidade e a cumulatividade (SILVEIRA; DAL POZ; ASSAD, 2004).

Portanto, as principais características das grandes firmas inovadoras, de acordo com Pavitt (1992), são as seguintes:

- 1) Possuem competências diferenciadas e específicas, ditando a direção e a proporção de oportunidades tecnológicas das quais são capazes de tirar proveito;
- 2) Apresentam formas organizacionais que conciliam a descentralização necessária para implementar tecnologias e a centralização necessária para estabelecer os limites divisionais adequados;

- 3) Possuem processos de aprendizado que permitem aumento de suas competências específicas, como consequência de experiências, monitoramento do ambiente externo e assimilação de tecnologias radicais;
- 4) Têm métodos de alocação de recursos que conciliam as necessidades de investimentos rentáveis em oportunidades no presente, com a criação de oportunidades de investimentos rentáveis no futuro.

### **2.2.2 Diferentes estratégias de inovação**

As estratégias da firma estão em constantes mudanças. Por isso, situações observadas em uma determinada década não necessariamente serão válidas para a década seguinte, levando-se em conta que qualquer firma opera dentro de um espectro de possibilidades tecnológicas e de mercado, que surgem a partir do crescimento científico e mercadológico mundiais (FREEMAN; SOETE, 1999). Para que a firma possa sobreviver e se desenvolver, devem ser consideradas essas limitações e as circunstâncias históricas — e, portanto, suas atividades inovadoras não são isentas ou arbitrárias, mas sim circunscritas historicamente.

Freeman e Soete (1999) apontam seis diferentes estratégias de inovação que podem ser adotadas pelas empresas, baseadas em seus recursos, sua história e nas posturas de seus gestores:

- a) **Estratégia ofensiva:** é estabelecida para se alcançar liderança técnica e mercadológica, posicionando a firma à frente de seus concorrentes na introdução de novos produtos. Firms que adotam estratégia ofensiva de inovação são altamente intensivas em pesquisas, conduzidas internamente, e dão importância considerável às patentes. Além disso, buscam maiores lucros para cobrir os altos custos de pesquisa e desenvolvimento, possuem visão de longo prazo e estão preparadas para correr altos riscos;
- b) **Estratégia defensiva:** é adotada por aquelas empresas que não querem ser as primeiras na introdução de produtos, mas também não querem ser deixadas para trás, pela profusão de mudanças tecnológicas. Tal estratégia está associada com diferenciação de produtos e, nesse caso, as patentes são consideradas uma fonte importante de receitas de licenciamentos. Tanto as firmas que adotam estratégias ofensivas de inovação quanto

aquelas que adotam estratégias defensivas estão bastante envolvidas com planejamento de longo prazo;

- c) **Estratégia Imitativa:** é adotada por empresas que optam por estar atrás dos líderes em termos de tecnologias estabelecidas. A extensão dessa diferença dependerá das circunstâncias particulares da indústria, do país e da própria empresa. Empresas que adotam esse tipo de estratégia podem destinar recursos para disponibilização de serviços técnicos e treinamentos, embora, nesse caso, eles sejam menos importantes que para as firma que adotam estratégias ofensivas, considerando-se que as firmas que adotam estratégias imitativas dependerão do trabalho pioneiro de outras;
- d) **Estratégia Dependente:** é adotada por empresas que aceitam um papel essencialmente satélite ou subordinado, na relação com outras empresas mais fortemente estabelecidas. Empresas que adotam esse tipo de estratégia, em geral, são empresas subcontratadas, que não almejam iniciar ou imitar mudanças técnicas em seus produtos, exceto como um resultado de solicitações específicas de seus clientes, os quais estabelecem especificações técnicas para os novos produtos e as instruções necessárias para a introdução desses mesmos produtos no mercado;
- e) **Estratégia tradicional:** é adotada por empresas que não veem razão para alterar o seu produto, seja porque o mercado não demanda uma mudança, seja porque a concorrência não a impele a fazê-lo. Essas empresas podem operar sob condições altamente competitivas, aproximando-se do modelo de concorrência perfeita;
- f) **Estratégia de oportunista ou de nicho:** está relacionada com a identificação de alguma nova oportunidade ou nicho no mercado em constante mudança, que acarrete o fornecimento de um produto ou um serviço de que os consumidores necessitem e que não tenha sido fornecido anteriormente.

### **2.3 Estratégias de internacionalização**

As estratégias de internacionalização são aquelas que analisam o movimento de crescimento das empresas para além dos limites do seu mercado doméstico (PAULA, 2003) e estão relacionadas também com o enfoque internacional dado à produção e à distribuição dos ativos das empresas (HAGEDOORN, 1994).

O crescimento na comercialização internacional, a expansão dos investimentos estrangeiros diretos, a internacionalização dos fluxos de tecnologias, o crescimento das parcerias estratégicas internacionais e as mudanças na composição do grupo das maiores corporações mundiais são indicadores importantes do processo de internacionalização e de mudanças nas condições econômicas internacionais (CANTWELL, 1989; CHANDLER, 1986; CHESNAIS, 1988; DUNNING, 1988b).

Ao abordar o processo de internacionalização da firma, Chesnais (1996) postula que empresas que passam a atuar no mercado internacional começam por se consolidar como grandes empresas no plano nacional, resultado de um processo longo e complexo de concentração e centralização do capital e, de uma forma geral, diversificam-se antes de começar a internacionalizar-se, adotando estratégias específicas, como é pontuado por Furquim (2007) e Furquim e Meirelles (2006).

Como decorrência do processo de internacionalização, a complexidade crescente que as firmas apresentam em termos de organização e estratégias, além de um alto grau de flexibilidade, está relacionada com objetivos de crescimento corporativo, alinhado com a busca de vantagens competitivas, decorrentes do comportamento proativo e inovador da empresa (HAGEDOORN, 1994).

As empresas atuando em mercados internacionais transferem tecnologias entre as suas casas matrizes e as suas subsidiárias e vice-versa (CAVES, 1974; HIRSCHEY; CAVES, 1981). O sucesso da moderna corporação internacional é, cada vez mais, determinado pela habilidade com que são organizados os recursos naturais, os processos e as informações, o capital e as pessoas, tanto internamente quanto entre as empresas (CHESNAIS, 1988; DUNNING, 1989). Surge, então, uma questão de alocação, pois, de forma similar ao que acontece nos mercados, tomadas de decisão efetivas dependem da forma como se dá a comunicação internamente à empresa e da interdependência entre as diferentes áreas tomadoras de decisão (COASE, 1937).

Sob uma ótica mais ampla, Hagedoorn (1994) reforça que o processo de internacionalização das empresas promove o seu crescimento, seja por meio da presença em mercados internacionais, seja por aumento de produção, gerando não somente oportunidades, mas também complexidade organizacional, a qual vai muito além da simples dicotomia centralização – descentralização nos processos de governança. Esse

autor menciona ainda que a interdependência entre as subsidiárias internacionais e o centro corporativo demanda complexos mecanismos de coordenação e controle dentro da companhia.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia qualitativa se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado e relaciona-se a um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes (MINAYO, 1994, p. 21).

Como apontam Teixeira e Pacheco (2005), essa metodologia não se fundamenta em instrumental estatístico para embasar processos de análise de um problema para sua generalização tampouco enumera ou mensura unidades ou categorias homogêneas.

Para o desenvolvimento deste estudo, foi feita uma revisão de literatura acerca de Teorias da Firma, Estratégias de Inovação e Estratégias de Internacionalização, contemplando autores estudiosos do crescimento de empresas e corporações, de suas características e competências.

Com o intuito de compreender como se deu o processo de entrada de uma empresa multinacional no mercado brasileiro, optou-se pelo Grupo Geberit, dado seu porte e a amplitude de seus negócios internacionais. Para a condução do estudo, foi feito um levantamento de dados secundários, informações e documentos, inclusive eletrônicos, que possibilitaram uma análise sistemática da atuação da empresa (SOUZA; LOURENZANI; QUEIROZ, 2010).

A metodologia utilizada para análise dos dados secundários levantados neste estudo foi a comparação entre os fundamentos apontados no referencial teórico e o que efetivamente se deu, na prática, com o Grupo Geberit.

### **4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

O Grupo Geberit atua no setor de materiais de construção, mais especificamente na produção de equipamentos hidráulicos para a área sanitária e sistemas de tubulações para distribuição de água, captação de águas pluviais e esgoto. Está presente com filiais em 40 países, com 17 plantas produtivas em 8 desses países, sobretudo na Europa.

Mantém também comercialização internacional em cerca de 100 países, entre eles o Brasil (GRUPO GEBERIT, 2007).

Trata-se de uma empresa com origem e sede na Suíça (Rapperswill-Jona), líder européia em seu setor de atuação, que emprega cerca de 5.300 pessoas em suas várias unidades e tem faturamento da ordem de 2,2 bilhões de francos suíços (cerca de 2 bilhões de dólares) (GRUPO GEBERIT, 2007).

A empresa está listada na Bolsa de Valores da Suíça (*Swiss Stock Exchange*) desde 1999 (GRUPO GEBERIT, 2010) e seus principais mercados são Alemanha, Itália e Suíça, que juntos perfazem cerca de 60% de seu mercado (GRUPO GEBERIT, 2007).

Seu posicionamento mercadológico capitaliza produtos elaborados em seu centro de pesquisa e desenvolvimento, considerando-se o uso de tecnologia de ponta, a valorização do *design* dos produtos desenvolvidos e o uso racional dos recursos naturais, em linha com aspectos relativos à sustentabilidade. Conseqüentemente, a empresa comercializa produtos voltados para consumidores que priorizam essas características.

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Com base nas informações levantadas sobre o Grupo Geberit, foram identificados aspectos relativos às etapas de crescimento, de inovação e de internacionalização, assim como os princípios que as nortearam.

Como mencionado por Chandler (1990), a partir de sua análise das empresas norte-americanas, a empresa Geberit surgiu como uma empresa com administração familiar, no final do século XIX (1874), na Suíça. A administração familiar foi mantida até 1991, quando se deu o processo de retirada dos membros da família e ocorreu um rearranjo administrativo baseado num processo de gestão corporativa. Em 1997, a família vendeu a empresa para um grupo de investidores, que em dois anos procedeu com a abertura de capital, situação que se mantém presentemente (GRUPO GEBERIT, 2010).

Inicialmente, a atividade era restrita ao fornecimento de materiais, basicamente tubulações, em atendimento às demandas de saneamento e higiene. O contexto histórico

e geográfico de desenvolvimento urbano, em ambiente capitalista, foram adequados e favoráveis ao crescimento da empresa, em linha com o que postulam Scherer e Ross (1990). A empresa passou então a atuar com produção industrial em 1897, seguindo os preceitos de Eaton e Eaton (1999), produzindo tubulações para saneamento. Assim, identificou um dos princípios que a acompanharia por toda história de seu desenvolvimento: a busca de inovação tecnológica. Essa busca despontou como parte do seu processo de evolução, ancorado em tecnologias disponíveis e demandas de mercado, como é apontado por Malerba e Orsenigo (1993).

Nesse período, observou-se o padrão de crescimento da empresa, baseado na diversificação produtiva, sempre em consonância com sua competência essencial (PENROSE, 1995), acompanhado dos processos de transformação administrativa, como a organização integrada vertical e horizontalmente (WILLIAMSON, 1985b).

A manutenção da sua competência essencial, vinculada à oferta de tecnologias de saneamento e gestão de águas (*Website Institucional, Strategy*, s.d.), é outro princípio recorrente que se mantém desde as origens da empresa, reforçando que o processo de crescimento da firma deve estar alinhado com sua competência essencial, levando em conta sua base de mercado e tecnológica (PENROSE, 1995).

O constante crescimento da empresa, com um período de exceção durante a Segunda Guerra Mundial, ocorre por crescimento horizontal, reforçando o que menciona Chandler (1990) e Best e Garnsey (1999). Além disso, tal resultado é alcançado também por meio aquisições, inseridas em um processo de internacionalização da empresa, como cita Hagedoorn (1994).

A conexão entre recursos, competências essenciais e gestão direcionou o processo de diversificação da empresa, o que pode ser observado na atual estratégia de crescimento da empresa, baseada em inovação tecnológica e excelência na qualidade dos produtos, de acordo com o que é postulado por Mahoney e Pandian (1992). Assim, a empresa tem como foco consumidores que valorizam esses atributos, que fazem parte da estratégia de crescimento da empresa, tomando partido de sua histórica competência e construção de conhecimento no setor, segundo postulado por Nonaka e Takeushi (2004).

Conseqüentemente, a valorização dessas premissas resulta em posturas, como ênfase na alocação de recursos, relacionamento com seu corpo de colaboradores por meio de treinamentos, apoios e incentivos. A empresa mantém essa estratégia no intuito de manter desenvolvida a competência essencial da empresa, além de aprimorar o conhecimento desses colaboradores, ressaltando o papel estratégico da firma, como apontado por Foss (1999).

No cenário europeu, ao se considerar o setor de materiais de construção, no qual a atividade da empresa está inserida, observa-se um menor relacionamento direto com o público consumidor, quando comparado ao mercado brasileiro, dada a forma de disponibilização de bens e serviços. Como resultado, a empresa age com seus distribuidores de forma análoga aos seus colaboradores diretos, enfatizando as atividades de treinamento, apoio e incentivo.

Para o Grupo Geberit, o desafio presente é a manutenção de seu “status quo” de empresa líder e propagadora de tendências em seu setor de atuação (TIGRE, 1998), valendo-se de estratégias de inovação e internacionalização.

Reforçando que a inovação pode ser considerada o motor de crescimento de uma empresa e favorece a capacidade de criação de novos negócios (MULLER; VALIKANGAS; MERLYN, 2005), o Grupo Geberit fundamenta o seu desenvolvimento valendo-se de sua base tecnológica e mais recentemente, voltando-se para o aprimoramento do “design” dos produtos comercializados (AFUAH, 1998) e utilizando estratégias ofensivas de inovação (FREEMAN; SOETE, 1999).

Algumas dessas iniciativas inovadoras que alavancaram seu desenvolvimento são reportadas já em 1912 com a sua primeira patente e em 1935 com a introdução de matéria plástica em seus produtos, tecnologia de ponta na época, em linha com o que é ressaltado por Langlois e Robertson (1995), acerca da criação de novos valores para as empresas.

Outras, a destinação de uma parte do seu faturamento anual para o setor de desenvolvimento, que está sediado em sua casa matriz, e a constante obtenção de novas patentes — ressaltando o direito de propriedade sobre as suas inovações (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997)—, tem proporcionado a manutenção de sua posição de

liderança tecnológica no mercado (Gilbert, 1994; SILVEIRA; DAL POZ; ASSAD, 2004).

Essa postura também corrobora com a visão de longo prazo orientadora das ações do grupo (*Website Institucional, Strategy*, s.d.). A postura inovadora da empresa pode ser afetada pelos riscos do mercado, gerando a necessidade de se avaliar criteriosamente o ciclo de vida dos produtos comercializados e o prazo de retorno de seu investimento em inovações. Isso reforça o que é apontado por Pavitt (1992), acerca das formas de alocação de recursos e retornos, por parte das empresas inovadoras.

De forma complementar à pesquisa tecnológica, e também com o intuito de busca de inovação, como ressaltam Silveira, Dal Poz e Assad (2004), a empresa incentiva e promove um estreito relacionamento com seus fornecedores e colaboradores, além de participar de associações de estudos do setor, especialmente daquelas que priorizam pesquisas relativas ao uso racional de recursos naturais.

Como decorrência da consolidação e da diversificação da empresa no plano nacional (CHESNAIS, 1996) e dado o contexto histórico e geográfico de localização estratégica (CHANDLER, 1990), porém com mercado interno limitado, a empresa suíça deu início ao seu processo de internacionalização. Sua primeira iniciativa aconteceu em 1953, com a implantação de um escritório comercial e de prestação de serviços em um país de características socioeconômicas semelhantes, a Alemanha, de acordo com Furquim e Meirelles (2006) e Furquim (2007), acerca da adoção de estratégias específicas pelas empresas, ao partirem para atuação em mercados internacionais. Em 1955, foi implantada, também na Alemanha, a primeira unidade industrial fora do país de origem – conforme o conceito de estratégias de internacionalização citado por Paula (2003).

A base tecnológica e de mercado se mantiveram e vêm se mantendo de forma muito semelhante nos vários mercados em que a empresa atua, da mesma forma como pontuam Caves (1974) e Hirschey e Caves (1981), Chesnais (1988) e Dunning (1989), acerca da transferência de tecnologia entre as subsidiárias e as casas matrizes das empresas internacionais. Atualmente, a Alemanha constitui o maior mercado e maior centro de produção da empresa, enquanto a sede na Suíça mantém o centro administrativo e de pesquisa e desenvolvimento da empresa.

O contínuo processo de internacionalização se dá com a implantação de bases comerciais (37 países), em menor número com a implantação de centros de produção (8 países) e com a criação de uma empresa do grupo (GISA) dedicada somente ao comércio internacional, atividade que chega a atingir cerca de 100 países, reforçando o grau de complexidade organizacional das empresas internacionais, segundo Hagedoorn (1994).

A expansão internacional da empresa ocorre também pelo processo de aquisições e diversificação da produção, mas sempre respeitando suas competências essenciais e as características regionais de mercados, como é mencionado por Chandler (1986), Chesnais (1986), Dunning (1988b) e Cantwell (1989). O desenvolvimento de produtos não acompanha a regionalização dos mercados, com poucas exceções de produtos regionais nos EUA e na China.

Para a entrada no mercado brasileiro, a estratégia adotada pela empresa foi a de associação com uma empresa brasileira de representação, à qual compete a interpretação do mercado regional, capitalizando a oferta de tecnologia e de produtos disponibilizados internacionalmente pela empresa, além da responsabilidade pelo desenvolvimento de mercado da empresa no Brasil. Essas práticas reforçam aspectos de complexidade organizacional e de crescimento das empresas atuando internacionalmente, como é pontuado por Hagedoorn (1994).

Sendo o mercado brasileiro já consolidado e considerando-se a competitividade no setor de tecnologia sanitária, o Grupo Geberit se posiciona com a oferta de produtos onde não se encontra similaridade tecnológica, gerando vantagem competitiva segundo os preceitos de Barney (2002). As empresas desse setor, que atuam no Brasil com linhas de produção, possuem perfil mais próximo daquelas empresas que adotam estratégias imitativas (FREEMAN; SOETE, 1999), gerando lacunas para a oferta de produtos inovadores em tecnologia e *design*, porém, com limitações no que tange ao potencial quantitativo e qualitativo do mercado, caracterizando-se um nicho de atuação.

De forma complementar, a abordagem feita ao consumidor no Brasil sofre adaptação em comparação com a situação europeia, predominante nos negócios da empresa, levando-se em conta que a organização da distribuição de produtos no Brasil é

caracterizada muito mais pela necessidade de contato direto com o consumidor e o especificador e menos pelo contato com o distribuidor.

De toda forma, as competências essenciais e os princípios administrativos da Geberit são mantidos, mesmo na atuação em um mercado como o brasileiro, que apresenta características diferentes, comparativamente com o país de origem da empresa, caracterizando o alinhamento existente entre as subsidiárias e a casa matriz de uma empresa internacional, como menciona Hagedoorn (1994).

## **6 CONCLUSÃO**

O presente estudo demonstrou como a empresa suíça Geberit evoluiu desde seu surgimento, de empresa familiar de comércio e prestação de serviço atuando no setor sanitário, no século XIX, a um grupo internacional de capital aberto no início do século XXI, com contínuo aperfeiçoamento tecnológico e diversificação de sua linha de produtos, acompanhada das necessárias alterações em sua gestão, de maneira análoga ao mencionado por Chandler (1990), como se deu com as grandes empresas norte-americanas no final do século XIX e início do século XX.

O Grupo Geberit, em sua dinâmica de crescimento, valeu-se, para sua expansão, de estratégias de crescimento horizontal, de acordo com o que citam Chandler (1990) e Penrose (1995)

Cronologicamente, sua expansão se deu baseada na utilização de suas competências essenciais. Continuamente a empresa tem utilizado estratégias ofensivas de inovação (FREEMAN; SOETE, 1999), além do aproveitamento de seu conhecimento tecnológico no setor e da formação de seu corpo de colaboradores (PENROSE, 1995).

No que tange à internacionalização da empresa, seja por meio de abertura de filiais ou plantas industriais, seja por meio de comércio internacional, seja por aquisições, foi a estratégia utilizada pela empresa para dar continuidade aos seus objetivos de expansão. Adaptações regionais de produtos e estratégias diferenciadas de abordagem de mercados foram consideradas, ainda que, no desenvolvimento regional de seus produtos, estratégias de adaptação a realidades de mercados locais sejam menos

utilizadas. Devido ao grau de complexidade do mercado brasileiro no setor de atuação da empresa, observou-se a necessidade de adequação organizacional para corresponder às exigências mercadológicas (HAGEDOORN, 1994).

### REFERÊNCIAS

- AFUAH, A. **Innovation management: strategies, implementation and profits**. New York: Oxford University Press, 1998.
- AMAL, M; SEABRA, F. Determinantes do Investimento Direto Externo (IDE) na América Latina: uma perspectiva institucional. **Revista Economia**, Brasília, v. 8, n. 2, pp. 231-47, mai./ago. 2007.
- BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BEST, M. H.; GARNSEY, E. Edith Penrose, 1914-1996. **The Economic Journal**, v. 109, n. 453, pp.187-201, feb. 1999.
- BORINI, F. M.; OLIVEIRA JR., M. M.; LUCHESI, E. P. Estratégia e desempenho financeiro das subsidiárias de corporações multinacionais no Brasil. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 12, n. 2, pp. 232-49, jul./dez. 2011.
- CANTWELL, J. **Technological innovation and multinational corporations**. Oxford: Blackwell, 1989.
- CAVES, R. E. Multinational firms, competition, and productivity in host-countries markets. **Economica**, v. 41, n. 162, mai. 1974.
- CHANDLER, A. D. The evolution of modern global competition. In: **Competition in global industries**, M. E. Porter, Boston: HBS Press, 1986.

\_\_\_\_ **Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism.** Cambridge: Harvard University Press, 1990.

CHESNAIS, F. Multinational enterprises and the international diffusion of technology. In DOSI, G., FREEMAN, C.; NELSON, R.; SILVERBERG, G.; SOETE, L. **Technical change and economic theory.** London: Pinter, 1988.

\_\_\_\_ **A mundialização do capital.** São Paulo: Xamã. 1996.

COASE, R. H. The nature of the firm, **Economica**, v. 4, n. 16, pp. 386-405, nov. 1937.

DOSI, G.; TEECE, D. J. Organizational competencies and the boundaries of the firm, **CCC Working Paper**, n. 93-11, University of California at Berkeley, CRM, 1993.

DUNNING, J. H. **Multinationals, technology and competitiveness.** London: Unwin Hyman, 1988b.

\_\_\_\_ The study of international business: a plea for a more interdisciplinary approach. **Journal of International Business Studies**, v. 20, n.3, pp. 411-36, aut. 1989.

EATON, B. C.; EATON, D. F. **Microeconomia.** São Paulo: Editora Saraiva, 1999.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações.** São Paulo: Singular, 1997.

FOSS, N. J. Research in the strategic theory of the firm: “Isolationism” and “Integrationism”. **Journal of Management Studies**, v. 36, n. 6, pp.725-55, nov. 1999.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation.** 3 ed. Cambridge: The MIT Press, 1999.

---

FURQUIM, N. R.; ARANTES, E. C. Estratégias de internacionalização e de inovação como diferenciais para a expansão de uma empresa multinacional. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 116-137, jul./dez. 2011.

FURQUIM, N. R.; MEIRELLES, D. S. GRUPO VOTORANTIM: Um caso contemporâneo de internacionalização bem sucedida. **I Simpósio Internacional de Administração e Marketing, ESPM**, São Paulo, jul., 2006.

FURQUIM, N. R. **Dinâmica competitiva e estratégias no segmento do zinco**. Dissertação de Mestrado. Universidade Prebiteriana Mackenzie, 2007.

GILBERT, Joseph T. Choosing an innovation strategy; theory and practice. **Business Horizons**, V. 37, n. 6, p.16, nov./dec. 1994.

GRUPO GEBERIT. **History**. 2010. Disponível em: <<http://www.geberit.com/Geberit/Inet/com/wcmscome.nsf/pages/blick-gesch-1>>. Acesso em: 24 Jun. 2009.

\_\_\_\_\_. **Strategy**. Disponível em: <<http://www.geberit.com/Geberit/Inet/com/wcmscome.nsf/pages/blick-unt-1>>. Acesso em: 24 Jun. 2009.

\_\_\_\_\_. **Sustainability Report**. 2007. Disponível em: <[http://www3.geberit.com/sustainability/2007s/en/Start.aspx\\_Sustainably\\_Report\\_2007](http://www3.geberit.com/sustainability/2007s/en/Start.aspx_Sustainably_Report_2007)>. Acesso em: 24 Jun. 2009.

HAGEDOORN, J. Internationalization of companies: the evolution of organizational complexity, flexibility and networks of innovation. **MERIT Research Memorandum 008**, feb. 1994.

HIRSCHEY, R. C.; CAVES, R. E. Research and transfer of technology by multinational enterprises. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, v. 43, n.2, mai. 1981.

KOR, Y.; MAHONEY, J. T. Penrose's resource-based approach: the process and product of research creativity. **Journal of Management Studies**, v. 37, n.1, pp.109-39, jan. 2000.

LANGLOIS, R. N.; ROBERTSON, P. L. **Firms, markets and economic change**. New York: Routledge, 1995.

MAHONEY, J. T., PANDIAN, J. R. The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 5, p. 363-80, jun. 1992.

MALERBA, F.; ORSENIGO, C. Technological Regimes and Firm Behavior. **Industrial and Corporate Change**, v. 2, n.1, 1993.

MINAYO, M. C. S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 24 ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MULLER, A., VALIKANGAS, L., MERLYN, P. Metrics for innovation: guideline for developing a customized suite for innovation. **Strategy and Leadership**, v.33, n.1, 2005.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 13 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

OLIVEIRA JR., M. M.; BORINI, F. M.; GUEVARA, A. J. H. The strategic relevance of Brazilian subsidiaries of multinational corporations. **Revista de Administração**, v. 44, pp. 285-98, 2009.

PAULA, G. M. Estratégias corporativas e de internacionalização de grandes empresas na América Latina. **Serie Desarrollo Productivo, CEPAL**, n. 137, 2003.

---

FURQUIM, N. R.; ARANTES, E. C. Estratégias de internacionalização e de inovação como diferenciais para a expansão de uma empresa multinacional. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 116-137, jul./dez. 2011.

PAVITT, K. Some foundations for a theory of the large innovating firm. In: DOSI, G.; GIANNETTI, R.; TONINELLI, P. **A. Technology and Enterprise in a Historical Perspective**. Oxford: Clarendon Press. 1992.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. 3 ed. Oxford University Press, 1995.

REVE, T. The Firm as a nexus of internal and external contracts. In: AOKI, Masahiko; GUSTAFSSON, Bo; WILLIAMSON, Oliver (ed) **The firm as a nexus of treats**. London: Sage, 1990.

SCHERER, F. M., ROSS, D. **Industrial market structure and economic performance**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990.

SCHUMPETER, J.A. **Capitalism, socialism and democracy**. 5 ed. London: George Allen & UNWIN, 1943.

SILVEIRA, J. M. F. J.; DAL POZ, M. E.; ASSAD, A. L. **Biotechnologia e recursos genéticos: desafios e oportunidades para o Brasil**. Campinas: Instituto de Economia/FINEP, 2004.

SOUZA, A.; LOURENZANI, W. L.; QUEIROZ, T. R. Análise da evolução da tecnologia de aplicação de produtos fitossanitários. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. São Carlos, SP, 2010.

TEIXEIRA, R. F.; PACHECO, M. E. C. Pesquisa social e a valorização da abordagem qualitativa no curso de Administração: a quebra dos paradigmas científicos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 12, n. 1, pp. 55-68, jan./mar. 2005.

TIGRE, P. B. Inovação e teorias da firma em três paradigmas. **Revista de Economia Contemporânea**, n. 3, jan./jun. 1998.

---

FURQUIM, N. R.; ARANTES, E. C. Estratégias de internacionalização e de inovação como diferenciais para a expansão de uma empresa multinacional. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 116-137, jul./dez. 2011.

WILLIAMSON, O.E. **The mechanisms of governance**. Nova York: Oxford University Press, 1985b.

**Submissão:** 21/01/12

**Aceitação:** 28/05/12

**ABSTRACT**

The purpose of this study is to discuss how the innovation and internationalization strategies adopted by a multinational group have impacted its corporate growth process. The historical and geographical contexts were also considered and influenced that process. The strategies used for the introduction of the firm in the Brazilian market were also approached. For carrying out the study, the starting point was a theoretical review of the growth, innovation and internationalization of firms. As far as the study empirical approach was concerned, it was considered the Geberit Group acting on the sanitary technology market, with the objective of analyzing the impact of the various strategies adopted by the firm in its expansion process. From the analysis of the firm evolution process, it was observed that the group growth happened through diversification strategies, applying the use of offensive innovation strategies. As far as growth through internationalization was concerned, it happened after consolidation in the original market, taking into account the internal organizational complexity needed to adjust the firm to the different markets.

**Keywords:** Internationalization; Innovation; Expansion.