

12/09/2020

Área Temática: 5 ESORG - Estudos Organizacionais

**A IMPORTÂNCIA DA CONGRUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA
ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

**THE IMPORTANCE OF THE CONGRUENCE OF THE ORGANIZATIONAL
STRUCTURE IN THE INTERNATIONALIZATION STRATEGY**

RESUMO

Este artigo teve como finalidade principal verificar, através de uma revisão bibliográfica e uma pesquisa bibliométrica, qual a relevância que os estudos acadêmicos têm manifestado sobre a importância da congruência da estrutura organizacional na implementação da estratégia de internacionalização de uma organização. Na revisão bibliográfica buscamos os conceitos de estrutura organizacional, o conceito de congruência organizacional e o que diversos autores destacam sobre a relação estrutura organizacional e estratégia. Dessa forma, além da revisão bibliográfica, buscamos investigar especificamente a temática da relação da congruência a da estrutura organizacional e a internacionalização no âmbito dos estudos organizacionais de língua portuguesa, na forma de uma pesquisa bibliométrica. Partimos de uma busca bibliográfica nas bases de eventos da ANPAD, na base Google Scholar, de periódicos da FGV, do banco de teses e dissertações da CAPES, das revistas Organizações & Sociedade (O&S) e Farol (Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade), além dos trabalhos apresentados nos SemeAd (Seminários em Administração, FEA-USP), compreendendo o período de 2010 a 2020. Como vamos apresentar neste artigo, a congruência da estrutura organizacional é um elemento muito importante na gestão organizacional e particularmente no processo de busca da eficácia na implantação de uma estratégia internacionalização definida pela organização.

Palavras-chave: Congruência da Estrutura Organizacional, Estrutura Organizacional, Estratégia de Internacionalização e Estratégia.

ABSTRAT

This article aimed to verify, through a bibliographic review and a bibliometric research, the relevance that academic studies have expressed about the importance of the congruence of the organizational structure in the implementation of an organization's internationalization strategy. In the literature review we searched the concepts of organizational structure, the concept of organizational congruence and what several authors highlight about the relationship between organizational structure and strategy. Thus, in addition to the literature review, we sought to specifically investigate the theme of the relationship of congruence to that of organizational structure and internationalization in the context of organizational studies of Portuguese language, in the form of a bibliometric research. We start from a bibliographic search in the databases of Anpad events, in the Google Scholar database, of FGV journals, of the foundation sandbox of CAPES, of the journals Organizações & Sociedade (O&S) and Farol (Journal of Organizational Studies and Society), in addition to the works presented in SemeAd (Seminars in Administration, FEA-USP), comprising the period from 2010 to 2020. As we will present in this article, the congruence of the organizational structure is a particularly important element in organizational management and particularly in the process of seeking effectiveness in the implementation of an internationalization strategy defined by the organization.

Keywords: Congruence of the Organizational Structure, Organizational Structure, Internationalization Strategy and Strategy.

CONCEITO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Daft (1999, p.133) “[...]a estrutura de uma organização reflete-se em seu organograma. Esse diagrama é a representação visível de um conjunto completo de atividades e processos subjacentes de uma organização.” Mintzberg (1995, p.10) aponta que “[...]a estrutura de uma organização pode ser simplesmente definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas.”

Para Stoner (1985, p.178)

A estrutura organizacional pode ser definida como a disposição e a inter-relação entre as partes componentes e os cargos de uma empresa. A estrutura de uma organização especifica sua divisão das atividades do trabalho e mostra como funções ou atividades diferentes estão interligadas; em certo sentido também mostra o nível de especialização das atividades do trabalho. Também indica a estrutura de hierarquia e de autoridade da organização, mostrando suas relações de subordinação.

Stoner (1985, p.180) diz ainda que “[...]para mostrar a estrutura da organização, os administradores normalmente fazem um organograma, que diagrama as funções, os departamentos ou os cargos da organização e mostra como eles se relacionam”.

Galbraith, Downey e Kates (2011, p.060) definem que

The structure sets out the basic power *relationships in the organization* – how limited resources such as people and funds are allocated and coordinated. The structure defines which organizational components and roles are most central for execution of the strategy and how the business’s profit centers are configured.

Para Vieira e Quadros (2017, p.206), a estrutura organizacional é o amálgama que mantém a organização unida e coesa.

CONCEITO DE CONGRUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O Modelo de Congruência Organizacional começou a ser construído por Nadler e Tushman na década de 70, tendo como base os trabalhos desenvolvidos por Katz e Kahn, Lorsh entre outros, e, ao mesmo tempo, Galbraith J. desenvolvia seu trabalho de Organization Design na universidade de Columbia e Leavitt H. na universidade de Stanford.

Segundo Nadler e Tushman (1997, p.28)

According to this model (Congruence), the components of any organization exist together in various states of balance and consistency – what we call “fit”. The higher the degree of it – “or congruence”- among the various components, the more effective the organization. This model clearly illustrates the critical role of interdependence within

the system and places special emphasis on the transformation process—the means by which the organization converts input into output.

Nadler e Tushman desenharam um modelo com base a metáfora das organizações vistas como sistemas abertos, que sofrem influências do ambiente chamadas “inputs” e que produzem os chamados “outputs”, as saídas do sistema, que são o resultado do processo de transformação que ocorre no interior do sistema. A organização seria uma entidade onde as entradas são transformadas em saídas e o conceito de congruência traz a ideia de causalidade, quando a estrutura organizacional não apresenta uma harmonia ou congruência com a estratégia traçada, a consequência provável será o desempenho deficiente da organização.

Analisando a organização pelos sua capacidade de produzir “Output” Nadler e Tushman (1997, p.31) afirmam que

For the manager involved in organization design, the central issue is the identification of “performance gaps”. That entails a comparison of the specific objectives articulated in the “strategic intent” with actual output. The “gaps” help spotlight those activities where output is falling short of objectives and provide essential guidelines for figuring out where in the organization the redesign efforts need to be focused.

Marín-Idárraga e Cuartas (2014, p.160) definem congruência da seguinte forma:

Los rasgos comunes de las diferentes aproximaciones son la consideración de un estado de congruencia necesario denominado ajuste o fit em su acepción inglesa, y que ha sido asumido como un simbolismo lingüístico para explicar la sincronía, consistência o coherencia requerida entre los factores situacionales, los parámetros estructurales endógenos y el desempeño organizacional, en una perspectiva holística e integrada

Sátyro et al (2014) realizaram uma pesquisa no sentido de buscar quais seriam as diversas abordagens de alinhamento estratégico que poderiam ser encontradas na literatura especializada. Encontraram as seguintes terminologias mais utilizadas: alinhamento da estrutura, contingência estratégica, coalinhamento estratégico, ajuste estratégico, consistência estratégica, modelo de congruência e alinhamento de estratégias.

Venkatraman (1989) afirma que a congruência é avaliada tendo como base critérios pouco objetivos, pois considera os atributos como pouco ou muito congruentes dependendo de uma interpretação e ou validação.

Para Burke e Litwin (1992, p.525), o modelo proposto por Nadler e Tushman não apresenta, quando ocorre uma congruência, ou que níveis de congruência ou de incongruência produzem efeitos desejáveis ou indesejáveis. Burke (2017) afirma ainda que a falha do modelo de congruência reside no fato de que os autores não mostram, incisivamente, que variáveis são centrais no seu modelo.

RELAÇÃO ESTRATÉGIA E ESTRUTURA

A ligação entre a estratégia e a estrutura de uma empresa tem sido um tema muito abordado por diversos autores. A estrutura, geralmente, tende a refletir a adoção de uma ou outra estratégia que a organização traça em termos de mercado, produto, cliente etc. Podemos usar um exemplo de um banco que define em suas estratégias o aumento de clientes corporativos, possivelmente este banco criará uma estrutura para atender essa necessidade, ou se uma empresa industrial tem como estratégia a diminuição de custo, possivelmente optará por uma estrutura mais centralizada.

Muitos autores destacam a necessidade de deixar de olhar para organização como um sistema fechado para poder entender seus relacionamentos, sendo a variável central nessa concepção a formação e implementação de estratégias. Estas terão impacto direto na configuração estrutural, e no alinhamento entre organização e o ambiente. (MILES et al., 1978; CHANDLER, 1998; PORTER, 1991; ANSOFF, 1973; OLIVEIRA, 1991).

Para Chandler (1962), a principal causa da estrutura organizacional é a alteração ambiental, os diferentes ambientes levam as organizações escolherem novas estratégias e estas exigem diferentes estruturas organizacionais. As organizações deveriam buscar o alinhamento entre o ambiente, a estratégia e a estrutura organizacional.

Woodward (1977, P.97) diz que “[...]o critério para determinar se uma estrutura é apropriada para uma determinada organização deve ser baseado na extensão em que essa estrutura facilita o alcance dos objetivos da empresa...”

Hampton (1981) cita uma pesquisa realizada pelo Massachusetts Institute of Technology onde são comparadas algumas empresas que fizeram agrupamentos dos empregados com base funcional e outras empresas que fizeram agrupamentos com base no produto, chegando à conclusão de que as que fizeram o agrupamento com base funcional obtinham um melhor produto. Baseado no resultado dessa pesquisa, Hampton conclui que “[...]se a superioridade do produto for crítica à estratégia da empresa, deve-se aplicar, então, a estrutura funcional.”

Por outro lado, Hampton(1981, p.239) afirma que “[...]embora as estruturas funcionais estivessem associadas a produtos tecnicamente superiores, as estruturas por produto estavam associadas a um melhor histórico de cumprimento de cronogramas e controle de custos”, e afirma também que “[...]um estudo feito pela Universidade de Harvard em 385 empresas mostrou que as empresas com estruturas por produto eram mais eficazes no que se refere à criação e venda de produtos novos do que aquelas que não tinham esse tipo de estrutura.” E Hampton conclui que a estrutura por produto é mais adequada quando a estratégia é focada em custos e em inovação de produto.

As mudanças no ambientes político, econômico, social, tecnológico, cultural, demográfico e ecológico impulsionado a adoção de novas estratégias empresariais nas organizações, e estas para se manterem competitivas e lucrativas precisam ser permeáveis a essas mudanças do ambiente, ou seja, não devem perder de vista o referencial ambiental como o principal tópico do processo de mudança e adaptação estratégica. (Hall, 1984)

Segundo Galbraith e Kazanjian (1986) definida uma nova visão de estratégia e diversificação, é apropriado revisar a estrutura organizacional.

Galbraith e Lawler III (1995) relacionam a escolha de uma estrutura funcional, divisional ou holding a estratégia escolhida pela organização.

Para Nadler e Tushman (1997, p.30)

For managers, these decision about offering, markets, and competitive advantage are crucial. Organizations that make the wrong strategic decisions will underperform or fail. No amount of organization design can prop up an ill-conceived strategy. By the same token, no strategy, no matter how dazzling it looks on paper, can succeed unless it's consistent with the structural and cultural capabilities of the organization. The manager's challenge, consequently, is to design and build an organization capable of accomplishing the strategic objectives.

Para Clegg, Hardy e Nord (1999, p.105) a estrutura organizacional não deve ter uma forma única para todas as organizações, deverá ser otimizada de acordo com a estratégia definida.

Galbraith, Downey e Kates (2011, p.60) reforçam essa ligação direta entre estratégia e estrutura organizacional, quando afirmam que

No one structure is best for every organization. The best structure is the one that helps the organization achieve its strategy. There are multiple ways to structure the organization to achieve its goals. As with every design choice, each involves trade-offs and compromises. The objective in choosing a structure is to maximize as many of the strategic design criteria as possible, while minimizing negative impacts.

Segundo Kaplan e Norton (2005) as empresas falham na execução de suas estratégias em virtude da falta de alinhamento de seus processos gestão e clareza de papéis nas suas estruturas organizacionais.

Para Rabelo (2013), a ligação entre a estratégia e a estrutura acontece no processo de planejamento e implantação das estratégias, pois se desenvolvem em fases que levarão a uma estrutura organizacional, e, ao mesmo tempo, a esta estrutura organizacional impactará o desenvolvimento das estratégias.

Segundo Marin (2014, p.154)

La teoría de la contingencia estructural indica que no existe una única manera de configurar la estructura organizacional, pues su diseño depende de la influencia de distintos factores contingentes como lo son el ambiente y la estrategia. Debido a que mucho del trabajo de esta teoría se rezagó en el estudio de interacción entre las variables de estructuración, no dejó muy claro como esas relaciones potencian el desempeño superior. Es por eso que subyace la teoría de la co-alineación estratégica para superar los vacíos dejados por su teoría precedente y explicar que lograr el

ajuste o fit entre las variables de estructuración y el ambiente, es una condición imprescindible para alcanzar un mayor desempeño organizacional.

Ferreira (2015, p.41) ressalta que

A direção organizacional é executada por meio de decisões sobre o formato da estrutura organizacional, se essa será orientada para aprendizado ou para resultados eficientes de gestão. O projeto organizacional mostra a forma como as metas e as estratégias são implementadas.

Para Junqueira et al (2016), as premissas do modelo de forças competitivas influenciam a definição das estratégias a serem adotadas e estas moldam a estrutura.

Vieira e Quadros (2017, p.216) concluem em seus comentários finais, do ensaio teórico sobre a organização para a inovação, que

[...]para enfrentar os desafios específicos colocados pela inovação e pela competitividade em seu ambiente (setor/mercado) de atuação, as empresas formulam estratégias que dependem da exploração de seus recursos e capacidades (que gerem valor, sejam raros, sejam difíceis e custosos para imitar) e de sua habilidade de se organizar para explorá-los, assim como formalizam estruturas, sistemas de controle gerencial (modelos, sistemas e ferramentas de gestão) e políticas de recompensas para colaboradores.

Rocha, Cerretta e Battisti (2016) realizaram uma pesquisa com empresas localizadas no município de Vitorino – PR e tiveram como resposta que o comportamento estratégico *reativo* indicado em 39,4% das empresas na área de engenharia indicam que existe uma carência na habilidade para responder as mudanças ocorridas no seu ambiente, tendem a não investir em novos produtos e serviços a não ser quando ameaçadas por competidores. E que esse comportamento aparece principalmente em empresas que têm a tomada de decisão e o controle com alto grau de centralização e uma estrutura organizacional rígida.

Na pesquisa realizada por Neis, Pereira e Maccari (2017, p.8) se chegou à conclusão que

A partir da identificação das relações entre os elementos da estrutura organizacional e as fases do processo de planejamento estratégico, conclui-se que as duas proposições se confirmaram. A Proposição 1 concebia que a formulação do processo de planejamento estratégico influencia e é influenciada pelos elementos que constituem a estrutura organizacional, enquanto a Proposição 2 considerava que a implementação do processo de planejamento estratégico influencia e é influenciada pelos elementos que constituem a estrutura organizacional.

Segundo Vieira e Quadros (2017, p.208), o desempenho da organização depende do ajuste (*fit*) entre o ambiente, a *estratégia* e as estruturais organizacionais, as organizações que conseguirem desenhar estruturas consistentes alinhadas com sua *estratégia* e seu ambiente, terão maior resultado que as organizações que não realizarem este ajuste.

METODOLOGIA – PESQUISA BIBLIOMÉTRICA

Utilizamos uma metodologia baseada na pesquisa bibliométrica em canais de informações acadêmicas, nas bases de eventos da ANPAD, na base Google Scholar, que engloba entre outras bases a de periódicos da FGV, a da revistas Organizações & Sociedade, a base Scielo e a Revista Farol, no Catálogo de teses e dissertações da CAPES e os trabalhos apresentados nos SemeAds (Seminários em Administração, FEA-USP), no período de 2010 a 2020. Foram selecionados 24 estudos organizacionais para análise. Consideramos que os trabalhos selecionados representam um panorama da produção acadêmica, pois reúnem vários tipos de documentos, produzidos em estudos organizacionais brasileiros.

A nossa pesquisa bibliométrica considerou teses de doutorados, dissertações de mestrado, trabalhos de encerramento de cursos de pós-graduação e artigos acadêmicos.

Na Bases de eventos da ANPAD, em virtude de limitações na busca fizemos uma primeira busca pela expressão “congruência organizacional”, “estrutura organizacional”. Não tivemos nenhum resultado com o termo “congruência organizacional” e doze artigos para o termo “estrutura organizacional”. Desses 12 artigos selecionamos 2.

No Catálogo de teses e dissertações da CAPES utilizamos a combinação das expressões “congruência organizacional”, “estrutura organizacional” e internacionalização e somente os trabalhos posteriores à Plataforma Sucupira com autorização de divulgação. Foram encontrados 3467 trabalhos colocados em ordem de relevância. Destes analisamos os 60 primeiros e selecionamos somente 1 trabalho.

O catálogo de anais do SEMEAD não está em um base única e por limitações no processo de busca, examinamos a expressão “estrutura organizacional” nos Semead XIII de 2010 até o XXII de 2019. Localizamos no Semead XXII 17 artigos, no Semead XXI 13 artigos, no Semead XX 15 artigos, no Semead XIX 12 artigos, no Semead XVIII 5 artigos, no Semead XVII 12 artigos, no Semead XVI 4 artigos, no Semead XV 8 artigos, no Semead XIV 1 artigo e no Semead XIII 10 artigos, totalizando 97 arquivos examinados. Foram selecionamos 3 artigos.

Utilizamos inicialmente na base Google Scholar a combinação das expressões “congruência organizacional”, “estrutura organizacional e internacionalização. Foram encontradas 5 publicações e não consideramos nenhuma delas relevantes para nosso trabalho, pois os autores não trataram de forma mais detida a relação entre a congruência da estrutura organizacional e a internacionalização.

Fizemos uma nova busca utilizando somente a expressão “estrutura organizacional” e internacionalização. Foram encontradas 11700 publicações, dessas publicações analisamos as primeiras 60 mais relevantes, classificadas pelo o sistema de busca, e selecionamos 18 artigos.

Analisamos no total 235 publicações e selecionamos 24. Apesar de nenhum arquivo mencionar diretamente a relação da congruência da estrutura organizacional e a internacionalização, descreveram uma relação direta entre a estrutura organizacional e a internacionalização por diversos motivos.

RESULTADOS

Como já mencionado anteriormente, neste estudo se buscou desenvolver uma investigação bibliométrico para verificar a importância da congruência da estrutura organizacional e a estratégia de internacionalização no âmbito dos estudos organizacionais no idioma em português, compreendendo o período de 2010 a 2020, nas bases de eventos da ANPAD, na base Google Scholar, que engloba entre outras bases a de periódicos da FGV, a da revistas Organizações & Sociedade, da Revista Farol, do Catálogo de teses e dissertações da CAPES, além dos trabalhos apresentados nos SemeAd (Seminários em Administração, FEA-USP).

Apesar de não encontrarmos nenhuma publicação que fizesse uma ligação direta entre a congruência da estrutura organizacional e a internacionalização, encontramos diversos usando o termo estrutura organizacional e internacionalização.

Para atingir tal objetivo, a apresentação dos resultados teve como um dos focos a ocorrência de trabalhos por base, por canal, por tipo de publicação, por metodologia, por país, por tema e por ano de publicação conforme exposto a seguir.

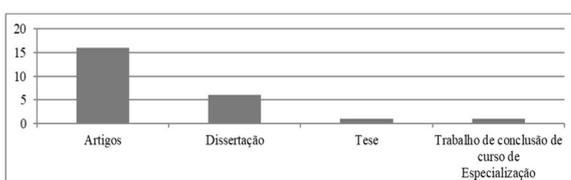
I - Número de trabalhos por Base

Nº	BASE	TRABALHOS
1	Base de Eventos ANPAD	2
2	Base de Eventos Semead	3
3	Catálogo de Teses e Dissertações - CAPES	1
4	Google Scholar	18
TOTAL		24

II - Números de trabalhos por canal

Nº	CANAL	TRABALHOS
1	RIAE	2
2	ISEG	1
3	Desenvolvimento em Questão	1
4	EEG	1
5	UFRGS	2
6	REAC	1
7	FEP	2
8	UNISIMOS	1
9	ADMPG	1
10	CIGU	2
11	ECOINOVAR	1
12	ABCustos	1
13	CGG	1
14	FACEF	1
15	UEM	1
16	ENANPAD	2
17	SEMEAD	3
TOTAL		24

III - Números de trabalhos por Tipo



IV - Números de trabalhos por País

Nº	PAÍS	TRABALHOS
1	Argentina	1
2	Brasil	18
3	Portugal	5
TOTAL		24

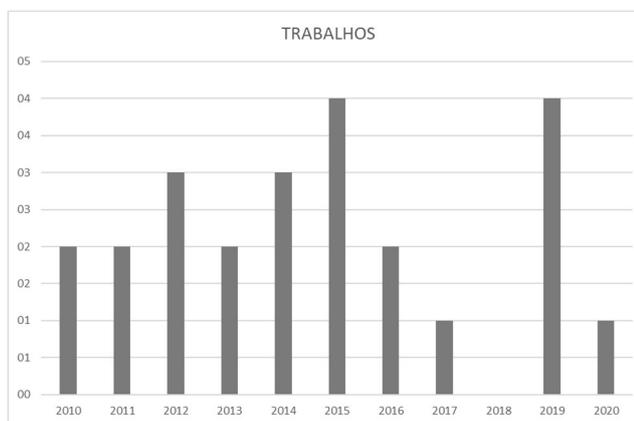
V-Números de trabalhos por Metodologia

Nº	METODOLOGIA	TRABALHOS
1	Ensaio Teórico	2
2	Estudo de Caso	13
3	Estudo de Caso e Pesquisa Quantitativa	1
4	Pesquisa Ação	1
5	Pesquisa bibliográfica e documental	2
6	Pesquisa Descritiva de Natureza Teórica-Empírica	1
7	Revisão bibliográfica	4
TOTAL		24

VI -Números de trabalhos por Temas Centrais

Nº	TEMAS CENTRAIS	TRABALHOS
1	Alinhamento da estrutura a estratégia	1
2	Controle Gerencial	1
3	Cultura Organizacional	1
4	Desenvolvimento de Competências Internacionais	1
5	Dimensões da Internacionalização	1
6	ESTRATÉGIA DE NÃO-MERCADO	1
7	Expatriação	1
8	Gestão de Pessoas	1
9	Internacionalização da Indústria de Defesa	1
10	Internacionalização de Investimentos	1
11	Internacionalização do Ensino Superior	4
12	Logística Internacional	1
13	Modelo de Negócio Inovador	1
14	Modelo de Uppsala	1
15	Novos Modelos de Negócios	1
16	Redes de Relacionamento Sociais	1
17	Relações matriz-filial de Empresas Multinacionais	1
18	Responsabilidade Social	1
19	Análise Setor de Calçados	1
20	Sustentabilidade	1
21	Tipos Estratégicos para a Internacionalização	1
TOTAL		24

VII - Números de trabalhos por Ano de Publicação



Aspectos sobre a relação da Estrutura Organizacional e a Internacionalização que foram apresentados nos arquivos selecionados

Tentamos extrair de cada publicação selecionada a essência da relação que os autores fizeram entre a estrutura organizacional e a internacionalização, como apresentamos a seguir.

Segundo Soares et al (2011) não basta as empresas terem um plano de internacionalização sólido, precisam de uma estratégia consistente com o mercado externo, que leve a um ajuste da estrutura organizacional com o objetivo de eliminar os desperdícios de esforços ao longo do processo.

Fonseca (2012) apresenta, no estudo de caso feito sobre a Portugal Telecom, a necessidade que a empresa teve de tornar a sua estrutura organizacional mais flexível para atender a nova estratégia de internacional.

Para Lemes e Prates (2014) o aumento no processo de internacionalização de uma organização gera um maior comprometimento da estrutura organizacional, mas este comprometimento não ocorre de forma homogenia nas unidades da organização.

Ribeiro (2020) em sua pesquisa sobre o setor de calçados, encontrou uma correlação entre a estrutura organizacional e o impacto no processo de exportação de produtos.

Nessa pesquisa Ribeiro também encontrou uma correção entre o aumento das exportações, o aumento dos empregados e a descentralização da estrutura organizacional.

Mendes (2012) fez uma pesquisa para identificar os pontos positivos e negativos da estrutura organizacional no processo de internacionalização da UNIPANPA.

Mello (2017) realizou uma análise das seis dimensões para a internacionalização e dentre estas a dimensão estrutura organizacional, que estaria relacionada a necessidade de adaptação da estrutura da empresa as exigências dos processos de internacionalização. Ele exemplifica esta necessidade citando a possibilidade de criação de um departamento de exportação, uma divisão de internacionalização ou ajustes que uma área específica tem que realizar para atender a legislação de um outro país.

Henriques (2010) fez uma revisão da literatura e concluiu que as empresas precisam verificar as barreiras logística no processo de internacionalização, destacou que dependendo do formato da estrutura organizacional esta pode interferir negativamente nas necessidades de uma logística que tenha vantagens competitivas sobre a concorrência. Ressalta também que um cliente internacional pode ter dificuldade de ter seu pedido atendido, se não existe uma clara definição deste papel de atendimento na estrutura organizacional.

Suzin (2010), usou como premissa em sua dissertação de mestrado, que a estrutura organizacional “pode promover o desenvolvimento de competências em organizações internacionalizadas com maior eficiência e eficácia.”

Diniz et al (2019) produziram um ensaio teórico apresentando a relação entre a estratégia escolhida para internacionalização e a melhor opção para a estrutura organizacional.

Welzel et al (2015) fizeram um estudo de quais seriam os impactos da adoção de atividades de Responsabilidade Social Corporativa na estrutura organizacional das empresas em um contexto de internacionalização.

Barbosa e Masiero (2015) usaram a análise da estrutura organizacional como uma das grandes áreas que foram investigados na avaliação da internacionalização de instituições de ensino superior.

Hoffman et al (2016) realizaram um estudo de caso, da Adami S/A Madeiras, com o objetivo de analisar de que forma a atividade de exportação aliada à estrutura organizacional pode viabilizar as práticas de sustentabilidade.

Muller (2013) constatou, em seu estudo de caso sobre a internacionalização do ensino superior na UFRGS, que apesar de alguns avanços pontuais em relação a internacionalização, considerou que não houve um verdadeiro avanço geral no processo, pois não criaram uma estrutura organizacional que coordene no âmbito interno as diversas ações. Em virtude disto, diversos setores da UFRGS realizavam ações isoladas em relação a internacionalização sem uma coordenação geral sobre estas.

Quintal et al (2013) apresentaram como um dos resultados, obtidos na pesquisa feita nas empresas brasileiras do segmento de segurança e defesas, que a internacionalização

provocou modificações significativas na estrutura organizacional e nos sistemas de controle gerencial das empresas. Em virtude da análise dos resultados dessa pesquisa, puderam comprovar também que a necessidade de mudança na estrutura organizacional ocorreu em um percentual maior nas empresas que se internacionalizaram das que não tomaram essa decisão estratégica.

Lages (2014) fez um estudo de caso comparando, entre outros elementos, a estrutura organizacional da matriz com a de suas subsidiárias internacionais.

Rocha (2019) fez um estudo de caso analisando quatro *campis* da universidade pública federal do estado de Santa Catarina, sendo um dos pontos levantados foi a não existência de uma estrutura organizacional efetivamente voltada para internacionalização resultando em um processo de comunicação e coordenação ineficiente.

Denberg e Gomes (2011) realizaram um estudo de caso múltiplo para verificar o impacto da internacionalização em duas empresas brasileiras: a Lupatech S/A e a Di Solle Cutelaria, e concluíram que ambas as empresas tiveram que desenvolver uma estrutura organizacional flexível para atender as diferentes demandas advindas dos novos ambientes empresariais.

Gallon et al (2019) quando realizaram um estudo sobre o processo de expatriação analisaram a configuração das estruturas organizacionais de subsidiárias e verificaram que as empresas tentam conjugar duas importantes dimensões estratégicas, a da eficiência que é promovida na matriz, e a da adaptabilidade no mercado exterior.

Com a realização do estudo de caso realizado por Liberati (2019), sobre do Parque Tecnológico de Itaipu, com a finalidade de descrever como a rede de relacionamentos influencia a internacionalização, foi possível identificar que a partir da importação de produtos e serviços, principalmente a transferência de tecnologia, são necessárias adaptações internas em toda estrutura organizacional. Destacou também neste estudo que a organização que cria uma estrutura organizacional permanente, possibilita a institucionalização de sua internacionalização.

Oliveira e Crispim (2015) realizaram um estudo de casos múltiplos com três empresas de grande porte com atuação internacional, tendo como um dos objetivos detectar quais pontos da estrutura organizacional foram alterados para dar suporte aos novos modelos de negócios no âmbito internacional.

Machado (2012) realizou um estudo para analisar o processo de gestão estratégica das empresas multinacionais fabricantes de remédios de disfunção erétil e que sofrem o impacto da pirataria, analisando se as empresas adotam estratégia de mercado e não-mercado de forma integrada e qual seria a estrutura organizacional que dá suporte à integração.

Lima et al (2019) fizeram um ensaio teórico verificando as relações entre a estrutura organizacionais da matriz e filiais internacionais, onde “a própria estruturação do controle entre o centro e a periferia é fruto de uma constante troca de informações presente entre um ator e sua rede, e também com outros atores e com outras redes, e consequentemente desenvolve resultados positivos que favorecem o pleno funcionamento da estrutura organizacional”.

Como resultado do estudo de caso de uma empresa produtora de bens de consumo, Araújo, Pinto e Pontes (2017) afirmaram que em virtude do aumento da complexidade de coordenação as organizações que atuam mundialmente, com várias filiais em contextos ambientais diferentes, que integram “as estratégias de internacionalização de negócios com seus modelos de estrutura organizacional e com suas políticas e práticas de Recursos Humanos (RH) conseguem obter vantagens competitivas”.

Bution (2015) realizou uma pesquisa, através de um estudo de caso em um departamento de assistência técnica de uma empresa de bens de capital, e avaliou o atraso da mudança da estrutura organizacional para se alinhar à estratégia de internacionalização.

CONCLUSÃO

Não tivemos a intenção de analisar a totalidade de publicações sobre o tema do artigo, e sim recolher evidências sólidas da importância deste para a decisão estratégica de internacionalização das organizações.

No resultado da pesquisa ficou evidenciado, que não só no campo teórico, mas também prático, principalmente nos estudos de casos e na pesquisa-ação, que a estrutura organizacional tem um papel muito relevante no processo de internalização de uma organização.

Também ficou evidente no resultado da pesquisa que uma estrutura organizacional que não esteja alinhada ao processo de internacionalização pode trazer grandes perdas na gestão organizacional, no desempenho, na capacidade competitiva, na capacidade de atendimento aos clientes etc.

Um dos aspectos que se destacam em vários estudos é a necessidade de flexibilização da estrutura organizacional para atender as novas demandas internacionais.

Outro ponto de destaque em mais de um trabalho é a relação entre a estrutura organizacional da matriz e as estruturas das filiais no exterior, e como isto interfere no processo de comunicação e no processo de coordenação entre outros.

Foi muito interessante não ter encontrado nessa pesquisa uma publicação que trate diretamente sobre a congruência da estrutura organizacional e a internacionalização, criando uma possibilidade de desenvolver este assunto que ainda não foi explorado suficientemente na produção nacional de publicações acadêmicas.

BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H. Igor. Estratégia Empresarial. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ARAÚJO, A.P.; Pinto, F.R.; Pontes, C.R.M. Estratégia de internacionalização de negócios, estrutura organizacional e gestão de pessoas em empresas globais: um estudo empírico. Encontro Nacional da ANPAD, 2017.

BARBOSA, L. S.; MASIERO, G. Avaliação da Internacionalização Universitária: Etapas e Indicadores. XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, INPEAU/UFSC, Florianópolis, SC, 2015.

BURKE, W. Warner. “Organization change: theory and practice”. Sage Publications, 2017.

BURKE, W. W. e LITWIN, G. H. “A causal model of organizational performance and change”, Journal of Management, v. 18, nº 3, p.523-545, 1992.

BUTION, J.L. Mudança de Estrutura Organizacional: Um caso em Organização Internacional do Setor de Bens de Capital. Encontro Nacional da ANPAD, 2015.

CHANDLER, Alfred D. Strategy and structure. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.

CHANDLER, Alfred. D. Introdução à Strategy e Structure. In: _____. Ensaios para uma Teoria Histórica da Grande Empresa. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CLEGG, S. R., HARDY, C. e NORD, W. Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

DAFT, R. L. Teoria e projeto das organizações. 6. ed. Rio de Janeiro: : LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

DENBERG, M. W. S.; GOMES, J. S. Impactos Ocasionados pela Internacionalização em Empresas Brasileiras: Um Estudo de Caso Múltiplo. Contabilidade, Gestão e Governança – Brasília. v. 14, n. 3, p. 77 – 99, set./dez., 2011.

DINIZ, A. G. F.; LIMAS, C. E. A.; GABARDO, L. O. S.; STEINER Neto, P. J. Estratégia de internacionalização: um ensaio teórico sob a taxonomia de Miles e Snow. Revista ADMPG, v. 9, n. 1, 18 jul. 2019.

FERREIRA, D. X. Análise da estrutura organizacional de regime próprio de previdência social: um estudo sobre a gestão do Instituto dos Servidores Municipais de Cabedelo. João Pessoa: UFPB, 2015.

FONSECA, M. Investimento português no Brasil: uma análise do processo de internacionalização da Portugal Telecom, da sua estrutura organizacional e seus resultados financeiros. Instituto Superior de Economia e Gestão, 2012.

GALBRAITH, J. R., DOWNEY, D. e KATES, A. Designing dynamic organizations: a hand-on guide for leaders at all levels. 1.ed. New York: Amacon, 2011.

GALBRAITH, Jay R. Organization Design. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1977.

GALBRAITH, Jay R. e KAZANJIAN, Robert K. Strategy Implementation: Structure, Systems and Process. 2. ed. St Paul: West Publishing Company, 1986.

GALBRAITH, Jay R. e LAWLER III, Edward E. Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações. São Paulo: MAKRON Books, 1995.

GALLON, S.; NEVADO, P.M.S.P.; VAZ, E.R.D.; ANTUNES, E.D.D.; O Processo de Expatriação na Internacionalização e as Configurações de Expatriados - FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão, v.22, n.1 - jan/fev/mar/abr 2019

HALL, R. H. Organizações estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil LTDA, 1993.

HAMPTON, D. R. Administração contemporânea. São Paulo: Atlas S.A., 1981.

HENRIQUES, G. Barreiras Logísticas à internacionalização – Uma revisão da literatura. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia do Porto - Universidade do Porto. 2010

HOFFMANN, C.; LEBIODA, L.; COMORETTO, E.; MOURA, G. L. A Atividade de Exportação como Fonte de Articulação entre Estrutura Organizacional e Sustentabilidade: O Caso da Empresa Global Adami/ AS. 5º Fórum Internacional Ecoinnovar, Santa Maria/RS, 2016.

JUNQUEIRA, E., DUTRA, E.V., ZANQUETTO, H., GONZAGA, R.P. Efeito das escolhas estratégicas e dos sistemas de controle gerencial no desempenho organizacional. R. Cont. Fin. – USP, São Paulo: USP, v.27, n72 p. 334-348, 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Creating the Office of Strategy Management. HBS Working Paper Number: 05-071, 2005.

LAGES, F. A. Cultura organizacional num processo de internacionalização – Um estudo de caso numa empresa de serviços energéticos. Dissertação submetida à Universidade do Porto. Portugal, 2014

LEMES, I., PRATES, R.C. A Trajetória de Internacionalização e seu Reflexo na Aprendizagem Organizacional: um estudo de caso em uma indústria do segmento médio-odontológico. Desenvolvimento em Questão, 12(25), 153-188, 2014.

LIBERATI, E. N. Rede de relacionamentos e estratégias de internacionalização em casa : um estudo de caso no Parque Tecnológico Itaipu – Brasil, Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Maringá, PR, 2019.

MACHADO, S. G. D. M. A Gestão Estratégica e a Pirataria: Integração Estratégica, Estrutura Organizacional e as Atividades Políticas. Encontro Nacional da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ, 2012.

MARÍN-IDÁRRAGA, D. A. e CUARTAS-MARÍN, J. C. Teorías del análisis y diseño organizacional: una revisión a los postulados contingentes y de la co-alineación estratégica. Rev.fac.cienc.econ. [online], v..22, n.1, pp.153-168, 2014.

MARÍN-IDÁRRAGA, D. A. e CUARTAS-MARÍN, J. C. Organizational structure and innovation: analysis from the strategic co-alignment. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, v. 29 N. 4, pp. 388-406, 2016.

MELLO, R. C.; SILVA, A. P.; SANTOS, C. M. Dimensões da Internacionalização: Uma Revisão. *Reac - Revista de Administração e Contabilidade*, Santa Luzia, v. 3, n. 1, p.50-69, jan. 2017. Disponível em: <http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170724175837.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2017.

MENDES, Fernanda Ziani, A Internacionalização do Ensino Superior: Uma análise da estrutura e processos organizacionais da Assessoria de Relações Internacionais em uma Universidade. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Pública. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN JR., H. J. Organizational Strategy, Structure and Process. *Academy of Management Review*, v. 3, n. 3, Jul. 1978.

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MUELLER, C. V. O processo de internacionalização do Ensino Superior: um estudo de caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Dissertação (Mestrado em Relações Internacionais) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, 2013.

NADLER, D. A. e TUSHMAN, M. L. Strategic organization design: concepts, tools e processes. Harper Collins Publishers, 1988.

NADLER, D. A. e TUSHMAN, M. L. Competing by design: the power of organizational architecture, 1997.

NEIS, D. F., PEREIRA, M. F., MACCARI, E.A. Strategic planning process and organizational structure: impacts, confluence and similarities. *Brazilian Business Review*, v.14 n°5, 2017.

OLIVEIRA, D.de P. R. de. Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1988.

OLIVEIRA, J.T.; CRISPIM, S.F. Alteração no Modelo de Negócio e Implicações na Estrutura Organizacional. Encontro Nacional ANPAD, Belo Horizonte/MG, 2015.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 1991.

QUINTAL, R.S.; CONDE, R.A.D.; BARCELLOS, L.P.; GOMES, J.S. Processo de internacionalização das empresas brasileiras do segmento de segurança e defesa, *ABCustos*, São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, v. 8, n. 2, p. 32-59, mai./ago. 2013

RABELO, L. M. Quadro referencial da gestão estratégica: uma pesquisa qualitativa das atividades e dos fatores envolvidos. Niterói: UFF, 2013.

RIBEIRO, C. D. P. A internacionalização e a estrutura organizacional: o caso do setor do calçado. Universidade do Ninho Escola de Economia e Gestão, 2020.

ROCHA, A. C., CERETTA, G. F. e BATTISTI, C. Análise do comportamento estratégico das empresas localizadas no Município de Vitorino – PR, Revista Gesto, 2016.

ROCHA, L.C. A Internacionalização em uma Universidade Pública Federal Multicampi: Um Estudo de Caso XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU INPEAU/UFSC, Florianópolis, SC, 2019.

SÁTYRO, W. C., CONTADOR, J. C., FERREIRA, A; A. Afinal o que é alinhamento estratégico? In. Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais - SIMPOI, 17, 2014, São Paulo. Anais, 2014.

SOARES, M. C; RAMOS, H. R; ETCHEBARNE, M. S; GELDRES, V. Estrutura organizacional e internacionalização de empresas: um estudo de caso no Setor Sucroenergético do Brasil. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 10, n. 3, p. 49-65, set./dez. 2011.

SUZIN, J.B. Análise das Competências organizacionais para a internacionalização: o caso Vulcabras/Azaleia. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração. São Leopoldo: UNISINOS. 2010.

VIEIRA, G., QUADROS, R. Organização para inovação: integração estratégica, estrutura e processos de gestão. Campo Grande: ESAN/UFMS, 2017.

VENKATRAMAN, N. The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence. In. Academy of Management Review, v. 14, n. 3, p. 423-444, 1989.

WELZEL, E.; HAUPT, R. & MARTINS, C. B. Impactos da adoção de Atividades de Responsabilidade Social Corporativa na estrutura organizacional: estudo das multinacionais alemãs no Brasil. Revista Ibero-Americana de Estratégia, 14(1), 108. 2015

WOODWARD, J. Organização industrial: teoria e prática. São Paulo: Atlas S.A., 1977.