

## ESTRUTURA E INTERNACIONALIZAÇÃO: O CASO DA BEMATECH S/A

### **Gilnei Luiz de Moura**

Doutorando em Administração FEA – USP

Mestre em Administração – UFSC

E-mail: [gilneilm@usp.br](mailto:gilneilm@usp.br) [Brasil]

### **Edson Cezar Aguiar**

Doutorando em Administração FEA – USP

Mestre em Administração – UFRGS

E-mail: [eaguiar@usp.br](mailto:eaguiar@usp.br) [Brasil]

### **Resumo**

Este artigo apresenta uma análise de como a estrutura organizacional da BEMATECH S.A. comportou-se diante de seu processo de internacionalização. Esta empresa paranaense que trabalha com excelência em automação comercial atingiu destaque nacional desde os anos de 1997 e iniciou seu processo de internacionalização no ano de 2003. Adotou-se o estudo de caso como metodologia para esse trabalho, com entrevistas aplicadas aos diretores da empresa durante os meses de abril e maio de 2005, a respeito do design organizacional e comportamento dos níveis de autoridade e responsabilidade antes e depois de concretizado esse processo. Quanto ao design organizacional assumido, tem-se que a internacionalização consiste num órgão de linha agregado ao organograma original, no que se refere à autoridade e a responsabilidade. Concluiu-se que a estrutura organizacional da empresa não experimentou grandes alterações devido ao processo de internacionalização.

**Palavras-chave:** Estrutura Organizacional; Internacionalização; Autoridade.

## 1 INTRODUÇÃO

A empresa Bematech S/A pode ser considerada como uma organização “*sui generis*” e vencedora desde seu surgimento como uma empresa resultante da idéia de dois engenheiros eletrônicos recém formados expressada em seus trabalhos de dissertação, materializada como o primeiro projeto de empreendimento a ser aceito na Incubadora Tecnológica de Curitiba - PR, até o momento atual, onde tanto pelos produtos que desenvolve e produz, quanto por sua postura empresarial, conquistou a confiança de fabricantes e integradores dos segmentos de automação bancária e comercial, tornando-se um dos principais fornecedores desses dois mercados no Brasil.

A investigação da evolução dessa organização torna-se instigante, principalmente em termos de estrutura organizacional, desde a sua proposta inicial até sua internacionalização. É justamente neste ponto que esse trabalho pretende se concentrar. A relação existente entre a estrutura organizacional de uma empresa consolidada como a Bematech e o seu processo de internacionalização com o estabelecimento de unidades no exterior, analisando características como o *design* assumido e a distribuição de autoridade e responsabilidade.

Nesse sentido, o objetivo geral do presente trabalho consiste em analisar o arranjo institucional adotado pela Bematech, a partir de um referencial teórico de estrutura organizacional e de internacionalização. Em termos específicos espera-se apresentar uma análise dos fluxos de autoridade e poder nessa configuração.

## 2 BEMATECH S/A: DE PROJETO ACADÊMICO À INTERNALIZAÇÃO

A empresa Bematech teve sua idealização em 1987, quando os engenheiros eletrônicos Marcel Malczewski e Wolney Betiol, iniciaram um curso de pós-graduação e desenvolveram suas dissertações voltadas a sistemas de impressão matricial por impacto. A idéia inicial de um trabalho científico configurou-se em um projeto de empreendimento, que visava a obtenção de um produto que fosse possível de ser industrializado e comercializado em escala.

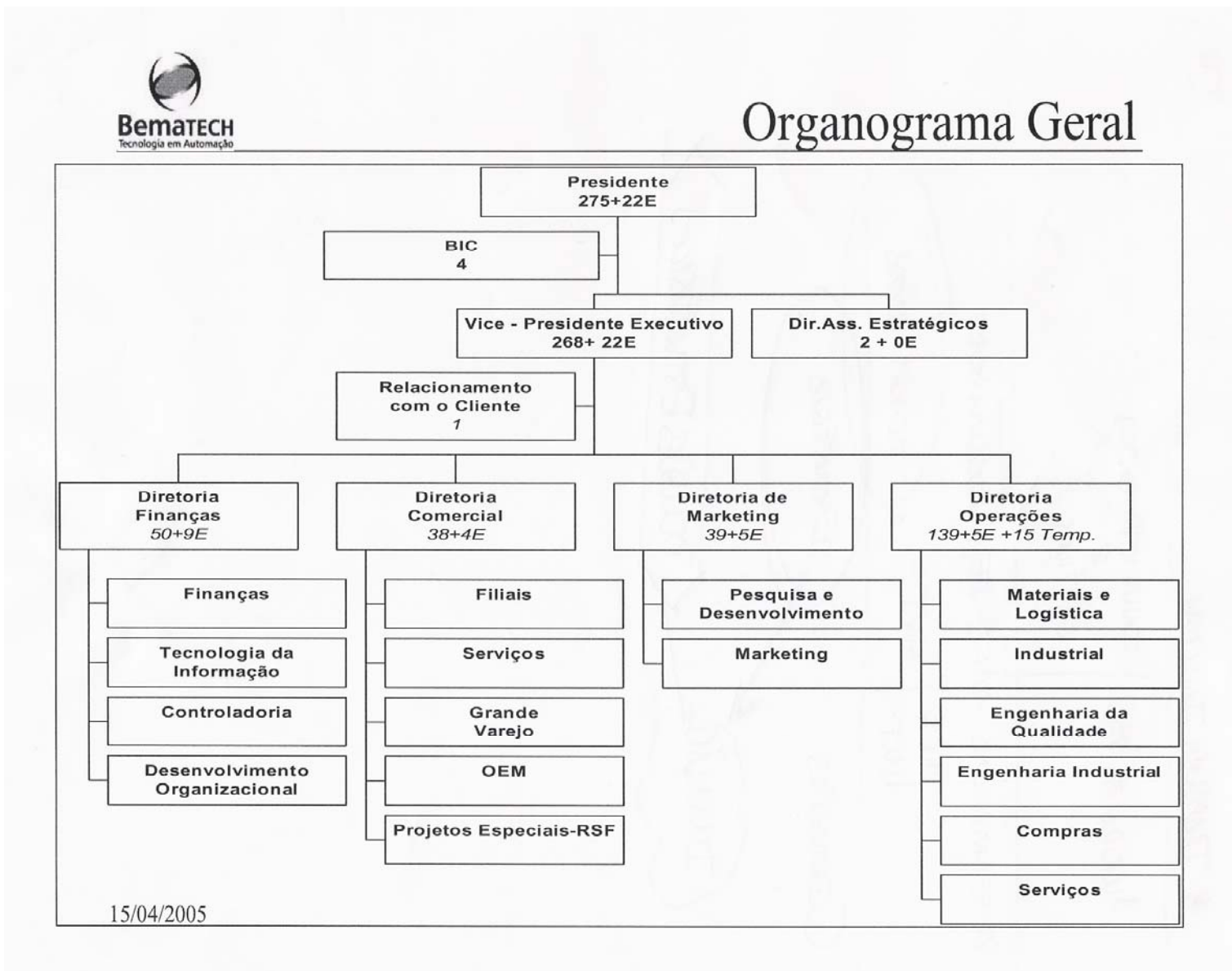
Em dezembro de 1989, seu projeto foi aceito como o primeiro empreendimento a entrar na Incubadora Tecnológica de Curitiba – PR. Em 1990 é construída a Bematec, empresa especializada no mercado de impressoras matriciais. O nome originou-se de Betiol & Malczewski TECnologia (BEMATEC).

Em 1991, após várias negativas por parte dos órgãos nacionais de estimular o desenvolvimento tecnológico e industrial, a Bematech recorreu à iniciativa privada visando captar recursos financeiros, admitindo seis novos sócios. Desta forma, em setembro daquele mesmo ano, a Bematec Ltda foi transformada em Bematech Indústria e Comércio de Equipamentos Eletrônicos S/A. Cabe destacar que a Bematech foi a primeira empresa brasileira a fabricar Miniimpressoras em larga escala, como também a primeira a fornecer Blocos Impressores integrados para Terminais de Auto- Atendimento.

Em 1995, a empresa inaugurou uma filial em São Paulo. No início de 1996, decidiu ofertar seus periféricos de Automação Comercial a Distribuidores que anteriormente já revendiam ou agenciavam vendas de Miniimpressoras. Neste ano, a empresa homologou sua Impressora Fiscal e conquistou o Certificado ISO 9001, pela TÜV-Rheinland da Alemanha, compreendendo a totalidade de seus projetos, fabricação, desenvolvimento, comercialização e

assistência técnica de toda sua linha. De 1997 a 2001, mais de 300 mil impressoras Bematech foram instaladas em pontos-de-venda do varejo ou em terminais de automação bancária.

Atualmente, a empresa ocupa uma área de 4 mil metros quadrados e conta com aproximadamente 270 funcionários distribuídos nas áreas de engenharia, manufatura, finanças, marketing, vendas e serviços. A estrutura organizacional da Bematech está representada nas Figuras 1 e 2. Ressalte-se que a Figura 2 aparece no Organograma Geral como um órgão de assessoria (BIC), mas que na realidade trata-se de um órgão de linha composto por outras unidades como pode ser visto nos organogramas.



**Figura 1 - Organograma Geral da Bematech**

Fonte: Bematech (2005)



## Bematech International Corporation



**Figura 2 - Organograma Bematech Internacional Corporation**

Fonte: Bematech (2005)

### 3 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

De acordo com Ball e McCullough (1990 apud PARKER, 1998, p. 406) “A empresa internacional é aquela cujas atividades atravessam fronteiras nacionais [...]”, ou conforme Daniels e Radebaugh (1992 apud PARKER, 1998, p. 406) a empresa “[...] que está envolvida em negócios em dois ou mais países”, sob esses pontos de vista, pode-se considerar a Bematech como uma empresa internacional.

Outra característica comum a uma empresa internacional consiste em que sua matriz permite ações parciais ou completas em suas filiais, embora a cultura e a estrutura organizacional vigentes em todo seu ambiente empresarial sejam coerentes aos hábitos e às normas de seu país sede. Da mesma forma, a uniformização de todas suas operações, tecnologias e processos independentes do país em que suas unidades estejam abrigadas juntamente às políticas de recursos humanos similares adotadas fortificam essa percepção. (HORDES et al, 1995, apud PARKER, 1998, p. 406).

A implicação desse contexto afeta o “tripé estratégia/estrutura/sistemas administrativos” (PARKER, 1998, p. 420) das organizações. Especificamente no que trata da estrutura organizacional:

[...] há evidência de necessidade crescente de várias formas de parcerias entre organizações como teias de aranhas (Reich, 1991), redes de trabalho (Ghoshal e Barlett, 1990) ou joint ventures (Kanter, 1991). [...] Internamente, organizações podem ser estruturadas menos como pirâmides ou hierarquias, administradas a partir do topo, e mais como redes de trabalho guiadas por equipes diversas e interdependentes com objetivos partilhados (Brown, 1992), por valores comuns (Hoides et al., 1995); ou por processos organizacionais centrais (Ghoshal e Barlett, 1995). (PARKER, 1998, p. 425).

Verifica-se deste modo que há uma forte interligação entre o processo (tendência) de internacionalização das empresas e as estruturas organizacionais por elas adotadas. Antes de se aprofundar na Teoria da Estrutura Organizacional, cabe apresentar algumas teorias e estruturas básicas da internacionalização.

### 3.1 TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

De acordo com Figueira e Aragão (2002, p. 105): “As principais abordagens teóricas sobre as atividades das empresas multinacionais podem ser agrupadas em três diferentes grupos analíticos, seguindo o paradigma eclético de Dunning.” Esses três grupos analíticos tratados como abordagens, correspondem respectivamente a: Enfoque no poder de mercado; Enfoque nos ciclos de produto; e Acumulação tecnológica.

O Enfoque no poder de mercado, abordagem “[...] fundada por Hymer (1960), [...]” é entendida como:

[...] a habilidade de as empresas, agindo individualmente ou em conluio, dominar seus respectivos mercados, erguendo as chamadas “barreiras de entrada”. Cantwell (1991: 21) salienta que para Hymer só se poderia compreender o porquê das atividades multinacionais se se investigasse a posse de algum tipo de poder de mercado das empresas multinacionais sobre as demais empresas (FIGUEIRA; ARAGÃO, 2002, p. 105).

A abordagem nos ciclos de produto “[...] desenvolvida por Vernon (1971, 1974), [...]” utiliza:

[...] o conceito microeconômico de ciclo de produto para ajudar a explicar um fenômeno macroeconômico, relativo às atividades das empresas multinacionais americanas no período pós-guerra. O ponto inicial da teoria

de Vernon é que, em adição aos recursos naturais e humanos, a propensão dos países em se engajar no comércio internacional também irá depender de sua capacidade em atualizar esses ativos e de criar novos, principalmente no que se refere à capacidade tecnológica. Além disso, partiu-se da hipótese de que a eficiência da firma em organizar os ativos humanos e físicos foi, pelo menos em parte, desenvolvida no país de origem da empresa. (FIGUEIRA; ARAGÃO, 2002, p. 105-106).

A acumulação tecnológica, terceira abordagem, “[...] que envolve autores como Pavitt (1987) e Nelson e Winter (1977)”, destaca que:

[...] o processo de expansão da internacionalização da produção tem ajudado a sustentar a competição tecnológica entre as empresas multinacionais. Nesse sentido, inovação e crescimento da produção internacional são vistos como incentivos mútuos para o processo de acumulação tecnológica da empresa. Parte-se do pressuposto de que a inovação possui dois tipos de especificidades: locacional e inerente a cada empresa [...] parte-se do pressuposto de que cada empresa possui um específico processo de inovação, possibilitando-lhe incrementos de vantagem competitiva em relação às concorrentes. (FIGUEIRA; ARAGÃO, 2002, p. 105-106).

Diante desses enfoques desenvolveram-se estratégias específicas de internacionalização.

### 3.2 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo Añez (2005, p. 63-64), “as empresas multinacionais existem há pelo menos dois séculos, principalmente na Europa [...] onde mantinham suas empresas matrizes nos respectivos países de origem e as filiais nas colônias de além-mar [...]”.

De acordo com Previdelli (1997 apud AÑEZ, 2005, p. 64), “[...] não existe uma estrutura administrativa e organizacional padrão para a empresa multinacional universalmente aceita como sendo a mais eficaz.” Dessa forma, “[...] nada obriga, por exemplo, que uma empresa cuja filial tenha-se instalado em um país necessite manter a mesma estrutura adotada pela matriz no país de origem”.

Pautando-se nessa concepção,

[...] a escolha de uma estrutura administrativa é uma resposta a um duplo problema: (i) Qual critério principal deverá guiar a diferenciação da autoridade e responsabilidade? (a) os recursos financeiros e humanos, (b) a tecnologia, (c) o mix de produtos ou (d) o mercado (tipo de clientes, zonas geográficas)? (ii) Qual modo de integração escolher? (AÑEZ, 2005, p. 64).

Neste sentido,

diversas estratégias, desde que não sejam antagônicas, podem coexistir no procedimento de internacionalização sem causar problemas ao processo. A cada um dos objetivos estabelecidos pela empresa corresponde um número de estratégias de implantação no exterior. Dentre elas, algumas são inadequadas e devem ser eliminadas, conservando-se as que oferecem maiores chances de sucesso. (AÑEZ, 2005, p. 71).

#### 4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Etzioni ressalta que:

As organizações caracterizam-se por: 1. divisões de trabalho, poder e responsabilidade de comunicação, que não são casuais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos; 2. a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos; esses centros de poder precisam, também reexaminar continuamente a realização da organização e, quando necessário, reordenar sua estrutura, a fim de aumentar sua eficiência; 3. substituição do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outras pessoas para as suas tarefas. A organização também pode recombinar seu pessoal, através de transferência e promoções. (ETZIONI, 1989, p. 3).

Silveira Júnior e Vivacqua (1999) lembram que:

As organizações sociais distinguem-se de outros tipos de organização (mecanismos e organismos) por serem constituídas por pessoas. Pessoas reúnem-se de três formas: inconscientemente, instintivamente e conscientemente. (SILVEIRA JÚNIOR; VIVACQUA, 1999, p. 24-25).

Por meio da organização a empresa: a) reúne e integra seus recursos; b) define a estrutura de órgãos que deverão administrá-los; c) estabelece a divisão de trabalho através da diferenciação; d) proporciona os meios de coordenar as diferentes atividades através da integração; e e) define os níveis de autoridade e de responsabilidade.

A estrutura organizacional assume, por conseguinte papel de fundamental quanto à divisão de trabalho (integração e diferenciação) e poder (autoridade e responsabilidade).

#### 4.1 CONCEITOS BÁSICOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Vasconcellos (2003) a:

Estrutura de uma Organização pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais. (VASCONCELLOS, 2003, p. 3).

Torna-se claro, desta forma, que o conceito de estrutura envolve a interligação entre três subsistemas: de autoridade, de comunicação e de atividades. Hall (2004), entretanto, considera organização como sinônimo de poder em muitos aspectos, sendo também “[...] sistemas de poder em relação ao modo como pelo qual as pessoas se adaptam às regras organizacionais.” (HALL, 2004, p. 102).

Numa simples definição de poder tem-se que:

[...] ele tem que ver com os relacionamentos entre dois ou mais autores, nos quais o comportamento de um é afetado pelo comportamento do outro. O cientista político Dahl (1957: 502-503) define assim o poder: “A possui poder sobre B no grau em que ele pode forçar B a fazer algo que B, de outra forma, não faria”. [...] Se nos lembrarmos que o *ele* na definição de poder ser substituído por *ela* e que A e B não são, necessariamente, indivíduos, essa definição simples capta a essência do conceito de poder. Ele implica um ponto importante que muitas vezes é negligenciado: a variável poder é relacional; o poder não tem significado, a não ser que seja exercido. Uma pessoa ou grupo não podem ter poder isoladamente; o poder deve ter relação com uma outra pessoa ou coletividade, como quando uma pessoa ou um grupo tem que suplantar a resistência de outra pessoa ou grupo (Pfeffer, 1992). (HALL, 2004, p. 103).

Silva e Pinheiro (2004) afirmam que:

A estrutura organizacional determina a distribuição das atividades e responsabilidades pela organização [...] dependendo dos valores assumidos por um conjunto de características organizacionais é possível identificar um tipo específico de estrutura: funcional, divisional, híbrida, matricial ou orientada para processos (Araújo, 94). (SILVA; PINHEIRO, 2004, p. 17).

As questões referentes a autoridade e responsabilidade não são exclusividade recentes tendências gerenciais, nem de formas organizacionais alternativas do fim do século XX, muito menos de problemas surgidos no cotidiano do administrador do novo milênio. Pelo



contrário autores como Galbraith (1968) e Matos (1966) já alertavam para a importância de conhecer e familiarizar-se com esses conceitos.

De acordo com Galbraith (1968, p. 147) o conceito de autoridade refere-se a “[...] simplesmente o poder para estabelecer os objetivos da empresa – pelo menos na medida em que esses não são estabelecidos por organismos exteriores à própria empresa – e o poder de tomar as decisões que conduzem à consecução desses objetivos”.

Matos aponta que:

A descentralização como consequência de desenvolvimento, todavia, não se verifica pela simples multiplicação de estruturas departamentais, pois esse expediente só lograria manter o processo decisório dentro da empresa da mesma perspectiva geral de decisão centralizada. Nem tampouco o fato de haver várias filiais e diretorias em locais distantes significa a ocorrência de descentralização; normas rígidas, limitadoras da autoridade, podem condicionar exageradamente a decisão a um poder central, a ‘matriz’. O que se entendesse, no caso, por descentralização não seria mais que espalhar de problemas ‘trabalhados’ por grupos diversos, sob a pressão do aumento do volume de casos, mas sem a necessária autonomia da decisão, único fator capaz de tornar a administração, como um todo, livre para exercer suas funções fundamentais de planejar, organizar, dirigir, motivar e controlar. É através do racional exercício da delegação de autoridade que se consubstancia, na realidade, a descentralização administrativa. [...] Em suma, descentralizar – e, conseqüentemente, delegar autoridade – é o recurso que a administração se vale tanto para garantir sua sobrevivência, quanto para poder expandir sua ação, desenvolvendo o pessoal para os compromissos que o crescimento implica. (MATOS, 1966, p. 606).

Note que se passaram mais de três décadas e o ambiente em que se encontram as organizações permanece conturbado e incerto, ou melhor, está mais dinâmico que nunca, levando-as a perseguirem, constantemente, novos mercados, novos negócios e a adaptação a esses ambientes e mercados. Uma forma de adaptação é a de adequação de sua estrutura organizacional.

#### 4.2 TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional, conhecida também por Desenho Departamental (CHIAVENATO, 1994), ou “[...] departamentalização [...] é o processo pelo qual as unidades são agrupadas em unidades maiores e assim sucessivamente até o topo da organização, dando origem aos diversos níveis hierárquicos.” (VASCONCELLOS, 2003, p. 9).

Há que se ter claro que vários critérios podem ser utilizados para dinamizar esse processo, e conseqüentemente, conforme o processo escolhido e apropriado para determinada organização, também várias formas de representação da estrutura organizacional. Nesse sentido, Goldkorn (1967) já defendia a tese de que:

Os estudiosos da ciência da administração são praticamente unânimes em afirmar que a escolha da estrutura da organização deve variar de empresa para empresa, em atenção às condições peculiares de cada uma. Ainda que duas empresas diferentes se dediquem ao mesmo ramo de atividade e suas modalidades de operação sejam idênticas, não seria normalmente adequado transplantar a estrutura de uma organização de uma para outra, sem estudos mais profundos das particularidades das empresas envolvidas. (GOLDKORN, 1967, p. 137).

Entre as formas tradicionais de departamentalização estão: a funcional, a geográfica, a por processo, a por clientes, a por produtos (ou serviços), a por período e a pela amplitude de controle (VASCONCELLOS, 2003).

Em contraposição às formas tradicionais e, principalmente, em resposta à “[...] velocidade elevada com que as mudanças ocorrem [...] as grandes dimensões das organizações.” (VASCONCELLOS, 2003, p. 19). Essas novas estruturas, denominadas de estruturas inovativas, contam com:

[...] características estruturais [...] inversas àquelas apresentadas pelas organizações tradicionais: baixo nível de formalização, utilização de formas avançadas de departamentalização, multiplicidade de comando, diversificação elevada, comunicação horizontal e diagonal. (VASCONCELLOS, 2003, p. 13).

Essas estruturas inovativas podem ser consideradas como formas avançadas de departamentalização e configuram-se em cinco novos tipos: a departamentalização por centros de lucro, a por projetos, a estrutura matricial, a celular e a de ‘novos empreendimentos’ (VASCONCELLOS, 2003).

A estrutura matricial merece um destaque especial como tipo de departamentalização uma vez que “[...] possui características marcantes que a diferenciam das demais.” (VASCONCELLOS, 2003, p. 51).

#### 4.3 ESTRUTURA MATRICIAL

A dificuldade em lidar com tarefas multidisciplinares nas estruturas funcionais tradicionais devido à falta de mecanismos efetivos de integração propiciou o surgimento da estrutura matricial como forma de lidar com esse problema (VASCONCELLOS, 1979).

A estrutura matricial, matriz ou *design* matricial “[...] é uma combinação de estruturas [...]” (VASCONCELLOS, 2003, p. 55), ou seja, “[...] quando duas ou mais formas de estrutura são utilizadas simultaneamente sobre os mesmos membros de uma organização, a estrutura resultante chama-se matricial”. (VASCONCELLOS, 2003, p. 51).

O *design* matricial busca um conflito controlado entre um grupo de gerentes com produto ou responsabilidade de projeto e um grupo com responsabilidade funcional, em outras palavras, o aspecto chave desse conflito é a divisão de autoridade entre esses autores. Contudo, a matriz não define bem uma forma organizacional, mas um conjunto de Tipos de Estrutura que se adaptam entre a estrutura funcional e a estrutura de projeto. (SHANNON, 1972, apud VASCONCELLOS, 1979, p. 1).

Em se tratando de uma empresa com processo de internacionalização há que se considerar que de acordo com Cooper e Argyris (2003):

Um problema específico que tem afetado as empresas que trabalham com estruturas multinacionais matriciais tem sido a dominância das operações do *staff* da matriz predominantemente pelos funcionários do país de origem, na tentativa de estabelecer as estratégias para as subsidiárias estrangeiras. (COOPER; ARGYRIS, 2003, p. 605).

Diante dessa constatação, acreditando ser o modelo matricial mais adequado à organização em questão - uma vez que permite envolver a combinação entre geografia, produto e função - deve-se adotar a estrutura organizacional como um diferencial competitivo, capaz de sobrepor esse tipo de dificuldade.

#### 4.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

De acordo com Vasconcellos (1997), estruturar é:

[...] agrupar recursos humanos e materiais em unidades e definir autoridade, atividades e processos de comunicação para essas unidades, integrando-as de forma a permitir o atingimento dos objetivos da organização de forma eficiente e eficaz. (VASCONCELLOS, 1997, p. 99).

Visto dessa maneira, a boa estrutura é aquela que agrupa as unidades de maneira a permitir e dar certa segurança de que esses objetivos serão atingidos como melhor uso dos recursos disponíveis. (GALBRAITH, 1977, apud VASCONCELLOS, 1997, p. 100).

Observa-se que desde o delineamento da estrutura, a compreensão e adequação aos fatores condicionantes da estrutura, as decisões quanto ao grau de centralização e descentralização da autoridade e comunicação e do *design* a ser adotado pela estrutura organizacional dependem da natureza singular de cada organização, de seus negócios e das pessoas que a compõe.

Neste sentido, cada opção – escolha – levará a um conjunto específico de vantagens e desvantagens de acordo com o momento e situação em que for tomada a decisão. Portanto, tendo ciência de que toda organização busca diferenciais competitivos para sobressair-se diante da indústria a que pertence e ter vantagens sólidas perante seus correntes e transparentes ao seu público consumidor, torna-se fator preponderante que se tenha uma estrutura organizacional adequada para o seu sucesso.

Em se tratando de um processo de internacionalização, como é o caso da Bematech, a adoção de uma estrutura mais dinâmica, que possibilite o sentimento de unidade organizacional – companhia – em todas as pessoas que a componham, estejam elas localizadas na matriz ou em qualquer filial é fator determinante das vantagens competitivas almejadas. Contudo, como cada país tem suas características econômicas, políticas, sociais e culturais, a organização deve estar atenta a essas características e considerá-las quando da adoção do *design* estrutural escolhido, mesmo que pertença a mesma companhia.

## 5 METODOLOGIA

Este trabalho trata-se de uma pesquisa exploratória, no qual o objeto de observação foi a estrutura organizacional da empresa Bematech, em que os dados coletados foram de natureza qualitativa, por ser este o método mais adequado para explicar o problema que se desejava estudar. O método que a caracterizou foi o Estudo de Caso (YIN, 2001).

Apresenta características de uma pesquisa bibliográfica (MARION; DIAS; TRALDI, 2002), uma vez que se pauta em um referencial teórico considerável como balizador da construção da ferramenta. E, por fim, tem características de estudo exploratório, portanto de uma pesquisa descritiva (MARION; DIAS; TRALDI, 2002), no caso a relação existente entre a estrutura organizacional da Bematech e o seu processo de internacionalização.

A população alvo da presente trabalho foi composta pelo corpo diretivo da Bematech, restringindo-se ao nível institucional, o nível mais estratégico que define as ações da organização e coordenou o processo de internacionalização. Desta forma, os dados concentraram-se em fontes primárias, obtidas por meio de entrevistas e alguns dados secundários fornecidos pela empresa.

Para a coleta dos dados primários foram utilizados, como instrumentos, questionários semiabertos e semi-estruturados, a fim de que se pudesse ao mesmo tempo se apreender a realidade de maneira mais completa sem se dispersar nas interpretações e análise dos dados coletados. As entrevistas foram aplicadas aos diretores da empresa durante os meses de abril e maio de 2005, e consulta a seus dados secundários.

A análise e interpretação de dados foi feita de forma qualitativa, pela análise documental e análise de conteúdo (RICHARDSON; PERES; CORREIRA, 1985).

## 6 ANÁLISE

A análise da evolução da Bematech S/A em termos de estrutura organizacional, desde a sua proposta inicial até sua internacionalização, deu-se a partir da análise dos dados coletas por meio de conversas com os diretores da empresa e das respostas apresentadas ao questionário.

Desta forma, tem-se que a estrutura organizacional da Bematech é considerada claramente funcional, em função de que a linha de autoridade, partindo do principal executivo, desce, sem descontinuidade, até os níveis mais inferiores, onde claramente cada subordinado recebe ordens e presta contas somente a um superior, configurando o que se chama de unidade de comando.

O processo de internacionalização da Bematech não alterou o tipo de estrutura organizacional utilizada pela empresa, ou seja, a estrutura funcional. Houve o acréscimo no organograma de uma área responsável pelo processo que se reporta ao presidente da empresa.

Percebe-se que o processo de internacionalização é decorrente da necessidade de se buscar novos mercados, atualização tecnológica e fonte de suprimentos. Isto fica clara ao se analisar o organograma da Figura 2. Há neste organograma dois gerentes de venda: um mundial, exceto a América Latina e outro para a América latina exceto o Brasil. O outro gerente da área internacional é de desenvolvimento tecnológico mundial, exceto para o Brasil. O quarto executivo internacional fica na Bematech Ásia, onde pretende a Bematech vir a criar uma unidade fabril. Entretanto, hoje, a grande responsabilidade dessa unidade é na área de suprimentos e tecnologia.

A matriz Brasil, por meio do presidente, tem a autoridade sobre o processo decisório da área internacional, que parece seguir às mesmas normas, unidade de comando e linha de autoridade das gerências brasileiras. A Tabela 1 sintetiza como fluxo da decisão – responsabilidade ocorre na Bematech S/A.

**Tabela 1 – Responsabilidade – decisão na BEMATECH S/A**

AÇÕES	RESPONSABILIDADE	MATRIZ BRASIL	FILIAL INTERNACIONA L	AMBAS
1. Fixação de prazos finais para entrega de produto		xxx		
2. Nível de qualidade técnica dos produtos		xxx		
3. Compras		xxx		
4. Remoção de pessoas da estrutura organizacional		xxx		
5. Dispensa de uma pessoa da organização		xxx	xxx	xxx
6. Contratação de pessoas		xxx		
7. Promoção de pessoas		xxx		
8. Nomeação de responsável por setor		xxx		
9. Transferência de uma pessoa de um setor para outro		xxx	xxx	xxx
10. Treinamento		xxx		

**Fonte:** Elaborada pelos autores

Note-se que apenas nos itens 5 (dispensa de uma pessoa da organização) e 9 (transferência de uma pessoa de um setor para outro) há certa participação na decisão de representantes da filial.

No que se refere às questões de como a inovação dos processos organizacionais (produtos e serviços) ocorre na estrutura organizacional da Bematech S/A (antes e após a internacionalização) e de quais os conflitos são mais frequentes entre a Bematech S/A Matriz e as filiais internacionais, não houve resposta alguma. O que de certo modo corrobora os dados da Tabela 1.

## 7 CONCLUSÃO

A forma em que os dados foram apresentados leva a uma conclusão simples: a estrutura organizacional da empresa não experimentou grandes alterações devido ao processo de internacionalização. Contudo esse parecer é muito mais complexo do que parece, o crescimento que a Bematech prescindirá de um estudo mais apurado por parte de seus dirigentes em termos de estrutura organizacional, principalmente no item de centralização x descentralização.

Os conflitos, que não foram apontados, passam a ser fundamentais para a solidez e comprometimento da Bematech enquanto organização pertencente a mundo da globalização. Assim como uma estrutura que passe a privilegiar de fato sua missão de ser uma organização preocupada com a inovação contínua em marketing, excelência no relacionamento, entrega e serviço com soluções de Automação Comercial a qualquer organização, em qualquer parte do globo.

Para tanto, questões como investimento em P&D (Pesquisa & Desenvolvimento) certamente se farão presentes em futuras pautas de reunião da Bematech S/A, talvez advindas do mesmo *feeling* de seus sócios-fundadores, ou talvez pela ação de concorrentes que passem a ofertar novas soluções para novos problemas a um mercado cada vez mais exigente.

## REFERÊNCIAS

AÑEZ, Miguel Eduardo Moreno et al. Processo de internacionalização da economia mundial e as estratégias de empresas multinacionais. In: COSTA, Benny Kramer; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de (Org.). *Estratégia: direcionando negócios e organizações*. São Paulo: Atlas, 2005.

BEMATECH. Departamento de Comunicação Social. *Informações pessoais*. Curitiba, 2005. Documentação disponibilizada em uma visita à empresa.

CHIAVENATO, Idalberto, *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

COOPER, Cary L.; ARGYRIS, Chris (Org.). *Dicionário enciclopédico de administração*. São Paulo: Atlas, 2003.

ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

FIGUEIRA, Sérgio Rangel; ARAGÃO, Iracema Machado de. Estratégia de internacionalização das empresas multinacionais instaladas no Brasil e influência das políticas públicas brasileiras de comércio exterior. In: COSTA, Benny Kramer; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de (Coord.). *Estratégia: perspectivas e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2002.

GALBRAITH, John Kenneth. Autoridade e organização na empresa moderna: perspectivas sobre o poder econômico. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 26, p. 147-164, 1968.

GOLDKORN, Henrique. A escolha das estruturas organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 23, p. 137-160, 1967.

HALL, Richard H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. Tradução Roberto Galman. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. *Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia*. São Paulo: Atlas, 2002.

MATOS, Francisco Gomes de. Descentralização e delegação de autoridade. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 19, p. 59-73, 1966.

PARKER, Barbara. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. Tradução Miguel Caldas. São Paulo: Atlas, 1998.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, Jose Augusto de Souza; CORREIA, Lindóia Martins. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.

SILVA, Luzardo Pereira da; PINHEIRO, Francisco A. C. Mapeando estruturas organizacionais em categorias de workflow. *Informática Pública*, Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 11-31, 2004.

SILVEIRA JÚNIOR, Aldery; VIVACQUA, Guilherme. *Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de. A model for a better understanding of the matrix structure. *IEEE Transactions on Engineering Management*, New York, v. 26, n. 3, p. 56-64, 1979.

VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de. *Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial*. 4. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de. *Gerenciamento da tecnologia: um instrumento para a competitividade empresarial*. São Paulo: Edgard Blücher, 1997.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



**STRUCTURE AND INTERNATIONALIZATION: THE CASE OF BEMATECH S/A****Abstract**

This paper presents an analysis of how the organizational structure behaved in face of it's internationalization process. This company from Paraná which works with commercial automation excellence achieved national recognition since 1997 and began it's internationalization process in 2003. A case study was adopted as a methodology for this work, with interviews with company directors during the months of April and May 2005, conversing the organizational design and the authority and responsibility levels behavior before and after the process was concluded. As to the assumed organizational design the internationalization consists of a organ aggregated to the original organization chart, referring the authority and responsibility. We conclude that the organizational structure of the company did not suffer great alterations due to the internationalization.

**Keywords:** Organizational structure; Internationalization; Authority; Responsibility.

---

Data do recebimento do artigo: 10/01/2006

Data do aceite de publicação: 07/02/2006