



HAL
open science

As práticas de integração das filiais internacionais com relação a projetos de inovação: Os casos de grandes grupos farmacêuticos.

Hela Chebbi, Luciano Barin-Cruz, Natalia Aguilar Delgado

► To cite this version:

Hela Chebbi, Luciano Barin-Cruz, Natalia Aguilar Delgado. As práticas de integração das filiais internacionais com relação a projetos de inovação: Os casos de grandes grupos farmacêuticos.. 4e Congrès de l'institut Franco-Brésilien d'Administration des Entreprises, IFBAE 2007, May 2007, Porto Alegre, Brazil. hal-00363880

HAL Id: hal-00363880

<https://univ-lyon3.hal.science/hal-00363880>

Submitted on 7 Apr 2009

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

As práticas de integração das filiais internacionais com relação a projetos de inovação: Os casos de grandes grupos farmacêuticos

Hela Chebbi

Luciano Barin Cruz

Natalia Aguilar Delgado

EURISTIK – Centre de Recherche
Magellan de l'IAE
Université Jean Moulin Lyon 3

EURISTIK – Centre de Recherche
Magellan de l'IAE
Université Jean Moulin Lyon 3
e PPGA/EA/UFRGS

PPGA/EA/UFRGS

E-mail: chebbi@univ-lyon3.fr

E-mail: lbarincruz@uol.com.br

E-mail: naty.ez@terra.com.br

Resumo :

Atualmente, emerge a noção de que a inovação é o resultado de um processo coletivo de desenvolvimento de novos produtos/processos. O maior desafio é sobretudo para as multinacionais na medida em que estas enfrentam o problema de integração das entidades internacionais bem como a integração de seus conhecimentos na estratégia global de inovação. Os trabalhos, até agora apresentados, propõem reflexões muito fragmentadas a este respeito. Dessa forma, parece justificar-se o interesse de estudar esta perspectiva estratégica. Conseqüentemente, com base numa pesquisa efetuada junto a cinco grandes grupos farmacêuticos, identificaram-se os mecanismos de integração e os obstáculos encontrados por estas empresas. Sendo assim, propõe-se um arcabouço de análise para apreender as práticas de uma estratégia integrada de inovação. A nossa pesquisa mostra que isso pode ter repercussões em nível global, interno e local, tendo em vista o desenvolvimento das relações entre as filiais e os *stakeholders* nestes três níveis.

Palavras-chave: inovação, filiais, integração, mobilização de conhecimentos, multinacionais farmacêuticas.

Les pratiques d'intégration des filiales internationales lors des projets d'innovation : Cas des grands groupes Pharmaceutiques

Résumé :

Actuellement, émerge une considération selon laquelle l'innovation est perçue comme le résultat d'un processus collectif de développement de nouveaux produits / procédés. L'enjeu majeur est surtout pour les multinationales dans la mesure où se pose le problème d'intégration des entités internationales ainsi que leurs connaissances dans la stratégie globale d'innovation. Les travaux, jusque là présentés, proposent des réflexions très fragmentées à ce sujet. L'intérêt d'étudier cette perspective stratégique semble alors se justifier. De ce fait, sur la base d'une recherche effectuée auprès de cinq grands groupes pharmaceutiques, nous avons identifié les mécanismes d'intégration et les obstacles rencontrés par ces entreprises. De là, nous proposons une grille de lecture pour appréhender les pratiques de mise en œuvre d'une stratégie intégrée d'innovation. Notre recherche montre que cela peut être réfléchi au niveau global, interne et local en veillant à développer les relations entre les filiales et les parties prenantes de ces trois niveaux.

Mots clés :

Innovation, filiales, intégration, mobilisation des connaissances, multinationales pharmaceutiques

Tema de Submissão : Instrumentos de Gestão nas estratégias internacionais.

As práticas de integração das filiais internacionais com relação a projetos de inovação: Caso dos grandes grupos Farmacêuticos

Resumo :

Atualmente, emerge a noção de que a inovação é o resultado de um processo coletivo de desenvolvimento de novos produtos/processos. O maior desafio é sobretudo para as multinacionais na medida em que estas enfrentam o problema de integração das entidades internacionais bem como a integração de seus conhecimentos na estratégia global de inovação. Os trabalhos, até agora apresentados, propõem reflexões muito fragmentadas a este respeito. Dessa forma, parece justificar-se o interesse de estudar esta perspectiva estratégica. Conseqüentemente, com base numa pesquisa efetuada junto a cinco grandes grupos farmacêuticos, identificamos os mecanismos de integração e os obstáculos encontrados por estas empresas. Sendo assim, propomos um arcabouço de análise para apreender as práticas de uma estratégia integrada de inovação. A nossa pesquisa mostra que isso pode ter repercussões em nível global, interno e local, tendo em vista o desenvolvimento das relações entre as filiais e os *stakeholders* destes três níveis.

Palavras-chave: inovação, filiais, integração, mobilização de conhecimentos, multinacionais farmacêuticas

Tema de Submissão : Instrumentos de Gestão nas estratégias internacionais.

1. INTRODUÇÃO

A estratégia empresarial é colocada em prática, cada vez mais, através da gestão de projetos, os quais se inscrevem no seu sistema de concepção. Este último é o produto da interação entre a estratégia da empresa, a gestão dos seus conhecimentos e a gestão dos seus projetos. A inovação é cada vez mais abordada através da gestão dos projetos (MIDLER, 1995; GAREL 2002, 2003; HAZEBROUCQ e BADOT, 1997). A mobilização dos conhecimentos dos atores tornou-se uma condição necessária para o sucesso das empresas. Neste cenário, o maior desafio está em integrar os atores e os seus conhecimentos no desenvolvimento das inovações.

A literatura relativa à inovação mostra que os trabalhos sobre gestão de projeto são marcados por uma abordagem técnica. Por outro lado, as pesquisas em gestão internacional interessam-se geralmente pelos modos de adaptações locais das práticas globais. O cruzamento destes dois campos teóricos raramente é constatado, e aí reside o interesse da presente pesquisa. Objetiva-se estudar os mecanismos de integração das unidades locais de inovação através da mobilização dos seus conhecimentos na estratégia global da multinacional.

Assim, propõe-se aqui uma revisão da evolução do quadro conceitual relativo à inovação e a gestão de projeto como modo organizacional preconizado (GAREL, 2003). Posteriormente, foca-se nas multinacionais como objeto de análise antes de apresentar e discutir as informações coletadas junto das sedes e filiais farmacêuticas estudadas.

2. A INOVAÇÃO: EM DIREÇÃO A UMA ABORDAGEM RENOVADA

A pressão exercida pela forte concorrência nos mercados conduz à inovação, sendo o desenvolvimento desta um constante objetivo para as empresas. Neste sentido, os pesquisadores multiplicam reflexões relativas ao seu significado, as suas tipologias e as suas diferentes abordagens. Aqui, apresenta-se a inovação como, por um lado, um processo de criação de novidade relativo ao que é ofertado pela empresa e, por outro lado, como uma modificação dos recursos utilizados e desenvolvidos pela empresa. Através desta dupla perspectiva, apreende-se a inovação como, ao mesmo tempo, resultado e processo. Distingui-se, portanto, a inovação em produto e em processo (TARONDEAU, 1998). Estes dois tipos de inovação são acoplados geralmente quando da realização de uma inovação radical (MOTHE,

1997). Perante esta distinção dominante baseada no grau de inovação, uma visão dinâmica identifica-a de acordo com o caráter combinatório, complexo e transversal de uma dada tecnologia (AIT-EL-HADJ, 1989).

2.1 A inovação baseada nos conhecimentos

As reflexões sobre as tipologias de inovação mostram efetivamente a diversidade e, sobretudo, a divergência das reflexões. No entanto, estas introduzem implicitamente a importância e a necessidade de transformar os recursos empregados ao longo de todo o processo de inovação para um objetivo de conservação (casos das inovações incrementais) ou de destruição (casos das inovações radicais). A inovação assim passou de uma visão Schumpeteriana linear baseada nas suas qualidades intrínsecas para uma abordagem mais interativa iniciada pelos economistas evolucionistas (KLINE e ROSENBERG, 1986). Neste sentido, esta concepção iterativa do processo de inovação foi enriquecida pelo papel atribuído aos atores e ao sistema social no qual esta se constrói (AKRICH, CALLON e LATOUR, 1988). Neste quadro, uma contribuição essencial é introduzida pelo modelo sociológico que vai dar nascimento à inovação coletiva ou ao que Callon et al. (1995) chamam de "a rede técnico-econômica".

Esta nova concepção passa a considerar a inovação como um processo dinâmico de desenvolvimento das capacidades de aprendizagem da empresa (GAFFARD, 1990). A importância então é atribuída aos conhecimentos como recursos estratégicos. Neste quadro, a teoria baseada nos recursos e em especial a "*Knowledge Based View*", aproxima a inovação como um processo interativo de divisão de conhecimentos e de conexões cognitivas entre os atores. A atividade de inovação excede então o laboratório de Pesquisa e Desenvolvimento para ser uma das formas de valorização dos conhecimentos coletivos (AMIDON, 2000). Dessa forma, considera-se aqui, os conhecimentos como sendo o resultado da intervenção e da interpretação humana da informação. Os conhecimentos tanto explícitos como tácitos (POLANYI, 1969) são de grande interesse estratégico quando a inovação é tratada como uma nova idéia (VAN DE VEN, 1986; PRAX, 2003) ou como uma criação de novos conhecimentos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

2.2. O projeto: um dispositivo organizacional favorável à mobilização dos conhecimentos

Vários trabalhos deram lugar a reflexões sobre os modos organizacionais favoráveis à inovação, do indivíduo ao coletivo, entre a estratégia deliberada e emergente (BURNS e STALKER 1961; BURGELMAN, 1986; MINTZBERG, 1982). A importância cada vez maior atribuída à mobilização dos conhecimentos permite a emergência de um contexto de criatividade coletiva ou de institucionalização dos projetos (VAN DE VEN, 1986). Os projetos apresentam-se então como: "*um processo único que consiste num conjunto de atividades coordenadas e dominadas que comportam datas de início e de fim, empreendidos com a meta de atingir um objetivo conforme exigências específicas*" (AFITEP 2001).

A gestão de projeto (BOUTINET, 1993) evoluiu paralelamente à evolução das abordagens da inovação sob o ponto de vista econômico e social (HAZEBROUCQ e BADOT, 1996). Essa visão cobre cada vez mais uma dimensão estratégica no sentido em que trata de uma transformação da empresa do modo tradicional ao modo transversal (MIDLER, 1995). Destaca-se então a passagem de uma visão que pode ser entendida como mecanicista, baseada no modelo empresarial de corte seqüencial das funções, centrado nos desafios de prazos e de custos, para uma abordagem pós-moderna que inscreve-se largamente na lógica da inovação baseada na engenharia, na superação da dimensão técnica (HATCHUEL, 1988), no empreendedorismo coletivo e na divisão dos conhecimentos. Neste quadro, o projeto inscreve-se mais numa **concepção social** que considera a qualidade e a troca como fatores de desempenho da estratégia de inovação. A gestão de projeto torna-se então "*a prática de conhecimentos, instrumentos e métodos em atividades, a fim de satisfazer, ou mesmo exceder, as necessidades e as expectativas dos receptores do projeto*" (PMI, 1998).

Neste contexto onde a evolução das lógicas de inovação ressalta a importância da mobilização dos conhecimentos nos projetos de inovação, uma questão maior impele a estudar os mecanismos de integração dos conhecimentos e os seus detentores como fator chave do sucesso da estratégia global de inovação. Esta temática torna-se essencial à medida que essa pesquisa está centrada essencialmente nos mecanismos de integração nas multinacionais.

3. A GESTÃO DE FILIAIS: ENTRE INTEGRAÇÃO VERTICAL E HORIZONTAL

Atribuindo um interesse específico à estratégia internacional de inovação, considera-se aqui, a multinacional como uma rede de entidades com forte potencial inovador, implantadas no exterior. A concepção e a prática das estratégias internacionais não são estáticas. Evoluíram para considerar a multinacional como uma rede de conhecimentos (ARGOTE e INGHAM, 2000; GUPTA e GOVINDARAJAN, 2000; TEECE et al., 1990; ZANDER e KOGUT, 1995; BARTLETT e GHOSHAL, 1989) que precisa ser mobilizada. Para tanto, há várias estratégias possíveis.

A literatura em gestão internacional mostra duas grandes lógicas de gestão das filiais. A primeira parte do fato de que as multinacionais preferem explorar os seus progressos tecnológicos através de um investimento direto no exterior do que com outras formas de transferência de tecnologia, como a concessão de licenças. Neste caso, as tecnologias e o *know-how* são frequentemente transferidos da matriz para as filiais, e das filiais à matriz (ANDERSSON e FORSGREN, 2000). O recurso a esta prática depende da centralidade da filial, da sua capacidade de absorção (COHEN e LEVINTALL, 1990) e do sistema de integração utilizado (GUPTA e GOVINDARAJAN, 1995). Assim as práticas de troca de conhecimento tornam-se unidirecionais (lógica vertical). Faz-se necessário falar da **apropriação e internalização** dos conhecimentos **explícitos e/ou tácitos** das filiais, conforme Nonaka e Takeuchi (1997; 2001).

No contexto atual do saber e da inovação, a concepção de agência de Porter (1994; 1999) é ultrapassada. As multinacionais estão de frente para um desafio importante, o de absorver mas também de criar, desenvolver conhecimentos por meio de uma sinergia entre várias localizações (BARTLETT e GHOSHAL, 1989; GHOSHAL e NOHRIA, 1989; GHOSHAL e WESNEY, 1993). Aí reside a necessidade de integrar as filiais e de mobilizar os seus ricos conhecimentos pelos seus contextos locais. Por integração, designa-se aqui a mobilização e a implicação das entidades para uma ação coletiva que dá lugar a um saber feito conjuntamente e aplicável (AVENIER, 2004).

Assim, a conceituação de um processo de integração das filiais na gestão global da multinacional evoluiu. As explicações econômicas são excedidas pelas lógicas sociais que integram as diferentes unidades dispersadas geograficamente. As multinacionais tomaram consciência das importantes contribuições trazidas pelas suas unidades locais igualmente em nível de desenvolvimento dos seus produtos que em nível das suas comercializações. O objetivo de reduzir os custos e os prazos mediante o controle das filiais foi cada vez mais complementado por uma diligência de qualidade e de aprendizagem. Daí vem a grande vontade das matrizes de integrar as suas diferentes filiais dispersas mundialmente e de aproveitar das suas experiências (O' DONNEL, 2000). Esta oportunidade é mais importante no caso de empresas com uma cultura que incentiva o espírito de colaboração e de divisão internacional (GUPTA e GOVINDARAJAN 1991) para evitar o que Hedlund chama de um "risco de anarquia".

Para explorar os conhecimentos detidos pelas filiais, numa abordagem conexionista orientada para rede, a gestão de projeto serve por um lado como um canal de transferência dos conhecimentos e por outro lado como uma plataforma de negociações por conseguinte da divisão de conhecimentos essencialmente tácitos. Assiste-se cada vez mais à trocas laterais (experiências, práticas, pessoais, etc.) entre as filiais (integração horizontal aqui é considerada

também como "lateral"). Sendo assim, referindo-se aos trabalhos de Nonaka e Takeuchi, pode-se afirmar que não se trata mais apenas de internalização de conhecimentos, mas também de socialização e de exteriorização. As filiais procuram então criar espaços de troca e de enriquecimento. Nos dois modos de gestão de filiais, as novas tecnologias de informação e de comunicação (NTIC) apresentam-se como uma verdadeira alavanca de troca internacional dos conhecimentos tanto verticalmente: "aplicações integrativas", como lateralmente: "aplicações interativas" (*groupware, intranet, etc.*) (ORLIKOWSKI, 1992, 1993; DE SANCTIS e POOLE, 1994).

Uma síntese das especificidades dos dois modos de gestão das filiais é apresentada no quadro seguinte:

Estratégia internacional	Gestão centralizada (Integracao vertical)	Gestão horizontal
Atores	Matriz -filiais	Filiais - filiais
Lógica dominante	Home- based model	Internal-based model
Objetivo	Limitar e controlar o comportamento das filiais	Mobilizar as filiais
Estrutura	Etnocêntrica	Regiocentrica, transnacional, heterarquica
Grau de Implicação das Filiais	Fraca : Individualizacao das práticas	Forte : Integração entre as filiais
Dinamismo das trocas	Fraco (estático)	Forte (interativo)
Trocas	Formais	Informais
Conversao dos conhecimentos	Internalização, combinação	Socialização, exteriorização
Infra- estrutura tecnologica	NTIC integrativos	NTIC interativos
Abordagens teóricas	- Perspectiva de custo (WILLIAMSON, 1975); - Perspectiva da dependência dos recursos (PFEFFER e SALANCIK, 1978; NOHRIA e GULATI, 1996); - Perspectiva de governança, relação de agência (JENSEN e MECKLING, 1976).	- Capital social (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998); - Enraizamento das filiais (O'DONNEL, 2000);

Quadro 1: Estratégias de integração das filiais na estratégia global de inovação

Os dois níveis de gestão estratégica das entidades internacionais apresentados no quadro anterior foram igualmente objeto de reflexão de Birkinshaw (1997). O autor fala das estratégias internacionais em nível global (casos de centralização) e interno (casos de integração entre filiais). Ao lado destes dois níveis, Birkinshaw (1997) acrescenta um terceiro: o local. Com base no fato de as entidades internacionais dotarem-se de recursos importantes e relações específicas com *stakeholders* locais, estas podem desenvolver-se e mesmo ter iniciativas próprias.

Nível da estratégia internacional	Nível Global	Nível Interno	Nível Local
Características	No contexto de um <i>Focused Corporate Entrepreneurship</i> , a filial é atribuída de papéis específicos pela matriz	No contexto de um <i>Focused Corporate Entrepreneurship</i> , as filiais buscam relações de troca com as outras entidades.	No contexto de um <i>Dispersed Corporate Entrepreneurship</i> , as filiais são autônomas e inovam

Quadro 2: Os três níveis de gestão estratégica internacional, segundo Birkinshaw (1997)

As filiais aparecem como um meio que permite aumentar as respostas locais sobre os seus mercados mas também aumentar a aprendizagem "*worldwide*" e a integração global. Contudo, apesar da pertinência desta reflexão em termos de identificação dos níveis de análise das estratégias internacionais e posicionamento das filiais, percebe-se que a pergunta de como instaurar estas estratégias demanda ainda esforços de resposta.

4. A INTEGRAÇÃO DAS FILIAIS NO DESENVOLVIMENTO INTERNACIONAL DOS PROJETOS: REFLEXÃO SOBRE AS PRÁTICAS DE INOVAÇÃO

A seguir, com o objetivo de ressaltar a importância da prática de uma estratégia integrada de inovação, destacam-se aspectos da gestão de projetos no contexto das multinacionais. O objetivo é de fazer um melhor enquadramento através da combinação entre este contexto e as estratégias internacionais de inovação. Para tanto, esse interesse foi levado ao campo pelo estudo de cinco multinacionais farmacêuticas identificadas após uma primeira fase de observação, de análise documental e de entrevistas efetuadas junto dos responsáveis principais das mesmas. Após expor os principais resultados da pesquisa, buscar-se-á discutirlos face ao quadro teórico previamente apresentado para propor um arcabouço mais completo.

4.1. Procedimentos metodológicos

A fim de compreender os mecanismos de integração das filiais nos projetos de inovação e de estudar os tipos de trocas de conhecimentos entre elas, procedeu-se por uma lógica de pesquisa abdução (ECO, 1990). Assim, o interesse está centrado no estudo de cinco casos de multinacionais (MNC) (A, B, C, D, E) (MILES e HUBERMAN, 1991; YIN, 1994). Trata-se mais precisamente de 5 projetos de desenvolvimento de produtos farmacêuticos. O quadro seguinte detalha a amostra utilizada nessa pesquisa.

Grupos Farmacêuticos	MNC « A »	MNC « B »	MNC « C »	MNC « D »	MNC « E »
Pais de origem	Inglaterra	França	Alemanha	EUA	Jordânia
Domínio do Projeto ¹	Pneumologia	Sistema Nervoso Central	Cardiovascular e diabetes	Doenças cardiovasculares	Neurologia

Quadro 3: Amostra de multinacionais estudadas

No âmbito desta pesquisa, escolheu-se combinar as abordagens qualitativa e quantitativa, através da triangulação das fontes de dados (JICK, 1979,1983). Primeiramente, foram feitas 53 entrevistas semi estruturadas, com os cinco responsáveis pelos projetos, com os engenheiros de P&D, com os responsáveis pela produção e com os responsáveis de marketing. Em média, foram feitas dez entrevistas por projeto. Sendo um dos interesses da pesquisa o estudo da integração das unidades implantadas na Tunísia nos projetos globais de desenvolvimento de novos medicamentos, efetuou-se uma grande parte destas entrevistas com responsáveis por postos similares na Tunísia.

Após ter delimitado os perímetros dos projetos (atores, prazos, produtos a fabricar, práticas administrativas, etc.), através das entrevistas, completaram-se as informações recolhidas por meio de um questionário. Este último foi administrado aos responsáveis implicados nos projetos estudados mas que não estavam disponíveis para uma entrevista direta. Estes responsáveis trabalham em localizações geográficas diferentes (França, Inglaterra, Alemanha, EUA e Jordânia) bem como nas filiais implantadas na França e na Tunísia. Os questionários foram elaborados em inglês e traduzidos para o francês após uma validação pelos responsáveis. Foi enviado um total de 70 questionários, dos quais 40 foram devidamente respondidos. Ou seja, uma taxa de resposta de 57%. A análise das informações foi efetuada mediante a utilização do *software* estatístico SPSS. Realizou-se a análise de componentes principais com uma rotação varimax.

	DADOS QUALITATIVOS	DADOS QUANTITATIVOS
	53 Entrevistas semi-estruturadas	40 Questionários analisados
A amostra da pesquisa	As matrizes e as filiais tunisianas e francesas	As matrizes e as filiais tunisianas e francesas
Contato	Direto	Direto e por e-mail
Método de análise	Análise de conteúdo	Estatística SPSS (ACP, ANOVA, frequências)

¹ É importante ressaltar que, por confidencialidade pedida pelas MNC, será citado unicamente o campo de atividade do projeto e não o medicamento fabricado.

Quadro 4: Coleta e Análise dos Dados

As informações coletadas através das entrevistas foram objeto de uma análise de conteúdo (BARDIN, 1998). Após uma primeira etapa de pré-análise, seguida de uma fase operacional, efetuou-se uma codificação temática. Isto com o objetivo de fazer emergir as principais variáveis inerentes à integração estratégica nas multinacionais. As categorias elaboradas serviram de base para o questionário que foi enviado aos responsáveis pelos projetos nas matrizes e nas filiais tunisianas e francesas. Guiados pelo objetivo de compreensão da condução estratégica da integração (como ação administrativa), faz-se aqui referência ao modelo preconizado por Martinet (1997). A presente pesquisa aproxima-se do atrator teleológico (conforme sugerido pelo autor), no sentido que a mesma visou gerar um conhecimento que fosse praticável pelos gestores das empresas estudadas.

4.2. Apresentação do quadro de análise: A indústria farmacêutica

Define-se geralmente "as indústrias do saber" como as que recorrem mais à tecnologia e ao capital humano. Na indústria transformadora, trata-se dos setores de alta e média tecnologia, como a indústria farmacêutica, a construção aeronáutica e espacial, ou a fabricação de componentes eletrônicos. Estes setores são adeptos da gestão do conhecimento: entre 40% e 45% destas empresas instauraram políticas para promover a divisão dos conhecimentos².

A indústria farmacêutica é um núcleo central no sistema de saúde, caracterizada por uma forte concorrência internacional com uma grande importância atribuída à inovação. Desde o início dos anos 1990, a indústria farmacêutica tornou-se um setor dinâmico com modificações em nível mundial nas empresas. Até a metade dos anos 1970, a tecnologia da indústria farmacêutica baseava-se exclusivamente na química para pesquisar e desenvolver as moléculas. Recentemente, os grandes grupos farmacêuticos ultrapassaram as investigações aleatórias para desenvolver, por um lado, parcerias com as empresas biotecnológicas e, por outro lado, estratégias de exploração das competências das unidades locais igualmente em nível de P&D, jurídico, técnico e comercial. Os grandes grupos orientam-se cada vez mais para a adoção da gestão de projetos como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de novos produtos.

4.3. Análise dos resultados

A análise de conteúdo das entrevistas efetuadas permitiu a emergência dos elementos básicos do desenvolvimento dos processos de inovação nos grandes grupos farmacêuticos. O processo de desenvolvimento de um medicamento passa em geral por quatro etapas: a primeira é a da descoberta da molécula. A etapa 2 corresponde aos ensaios biológicos que se compõem essencialmente de ensaios farmacológicos que permitem estudar a toxicidade dos produtos utilizados. Os estudos clínicos são efetuados sobre o homem para testar a reação enquanto que a última etapa de comercialização é implementada após a Autorização de Comercialização. No princípio de qualquer processo de desenvolvimento produzido, quase 10.000 moléculas são necessárias para que 1 (uma) chegue até a comercialização.

As informações coletadas proporcionaram a emergência de diferentes níveis de análise inerentes à estratégia de integração no processo de inovação: as características de organização dos projetos que variam de um grupo farmacêutico a outro; e a integração das filiais nos projetos. Outro nível de análise são os conhecimentos mobilizados entre as filiais integradas e implicadas nos projetos. Apresentamos a seguir as informações relativas aos fatores que influenciam positiva e negativamente esta estratégia bem como as contribuições observadas das estratégias de mobilização das unidades locais.

4.3.1. As Características dos projetos de desenvolvimento de produtos

Cada multinacional possui uma organização específica do seu projeto. Na multinacional alemã e francesa, a fase de P&D é realizada nos laboratórios especializados e

² Disponível em : www.industrie.gouv.fr. Traduzido do francês pelos autores.

localizados basicamente na Alemanha e na França. Uma vez a molécula descoberta, forma-se a equipe do projeto. Essa equipe contém, simultaneamente, responsáveis médicos, regulamentares, marketing e de produção que trabalham juntos. Em nível de cada filial forma-se uma equipe que trabalha sobre o projeto e colabora com as outras equipes das outras unidades locais. Esta lógica existe também na multinacional americana. A diferença reside no fato da equipe formar-se progressivamente, durante o andamento do projeto. A seguir apresenta-se, de forma genérica, um esquema do processo de formação das equipes de projeto de inovação.

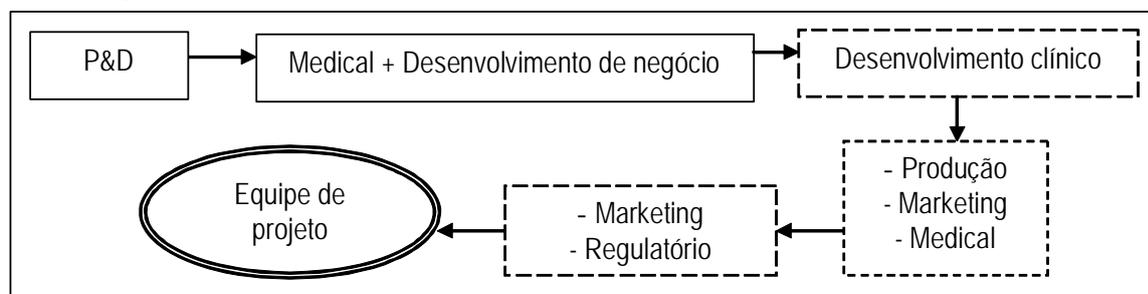


Figura 1³: Processo de Formação das equipes de projeto de inovação

Quanto as MNC jordaniana e inglesa, percebe-se uma forte centralização na matriz. O grupo de projeto forma-se na matriz desde o início. Independentemente do modo de formação da equipe de projeto, descentralizam-se as atividades à partir da terceira etapa do processo. Podemos considerar que cada projeto divide-se em sub-projetos desenvolvidos pelas filiais. Estas últimas intervêm no projeto seja por uma contribuição voluntária, seja por uma solicitação feita pela matriz (neste ponto se dá a integração). As filiais que são incentivadas a colaborar e a fornecer seus conhecimentos e experiências devem ter pontos em comum. As entrevistas efetuadas permitiram agrupar estes fatores em 3: **Fatores econômicos, regulamentares e humanos**, em nível de países locais.

4.3.2. Como acontece a integração das filiais nos projetos?

A integração das unidades locais começa com a descentralização dos ensaios clínicos:

- **A MNC inglesa:** Observa-se uma falta de colaboração e de vontade de compartilhar os conhecimentos detidos. Cada filial faz subir à matriz a sua estratégia ligada ao seu contexto local (“*Marketing Excellence Program*”). Mesmo às filiais mais próximas não compartilham os conhecimentos que dispõem. Por exemplo, embora a Argélia e a Tunísia estejam muito próximas geográfica e culturalmente, a iniciativa da divisão é muito rara porque depende da existência de uma vontade de cooperar. Convém então sublinhar a importância do papel da matriz para integrar as unidades;
- **A MNC francesa:** “*O contato entre filiais faz-se 10% de uma maneira direta e 90% por meio da matriz*” como diz o responsável de marketing do projeto do medicamento desenvolvido para o sistema nervoso. É conveniente sublinhar a tendência para o trabalho em equipe através de uma conexão entre as filiais: processo de socialização (10%) e de externalização (3%). No entanto, contrariamente à MNC “A”, a diferença dos contextos dos países de implantação não é mais considerada como um obstáculo perante a integração global. Por isso, o grupo incentiva cada vez mais: a “*Cross fertilization*”, bem como os *Workshops* (1 ou 2 por ano) durante as fases do projeto, os “*success story*”, e os “*commun space*”;
- **A MNC alemã:** Recentemente, houve um deslocamento da gestão das filiais para relações laterais. Entretanto, esta nova estratégia vem apresentando dificuldades para ser aplicada. Contudo, algumas contribuições foram sentidas, como no caso em que

³ Os - - - - indicam o início de integração das filiais.

reclamações exigiram que, em um certo momento, fosse necessário recolher um produto do mercado. Para tanto, a filial tunisiana colaborou com as outras filiais da região africana, no âmbito dos *workshops*, para estabelecer um modelo comum de formulário de recolhimento. Assim, o desafio de tornar os conhecimentos locais, em globais, teve êxito. A lógica de divisão de colaboração entre as filiais para um mesmo projeto inscreve-se numa perspectiva de *Benchmarking*. Cada filial compara-se em relação às outras. Esta lógica de concorrência entre as sucursais pode se tornar uma trava à estratégia de integração;

- **A MNC americana:** Estrategicamente, *"a filial é uma substância criativa e útil sobretudo quando trata-se de comunicar as suas experiências e "knowhow" às outras filiais"*. Como afirma muito claramente o presidente da sucursal tunisiana, que ao mesmo tempo é chefe do projeto do medicamento contra doenças cardiovasculares. As funções marketing e médica são estreitamente vinculadas entre elas e entre as unidades, a fim de declinar em estratégias coerentes. O desenrolar do projeto efetua-se no âmbito do *"World Wide Team"* (WWT). O WWT, sediado em Nova Iorque, verifica a coerência das estratégias mundiais e identifica as *"best lesson learning"* bem como os resultados locais (ensaios clínicos e comercialização) de cada sub-projeto. Isto se deve, sobretudo, à cultura da empresa tendo em conta que a mesma preconiza o desempenho, o *"teamwork"*, a liderança, a inovação, o respeito, a integridade e o interesse atribuído ao consumidor. Ao lado desta prática, unidades de produção locais foram criadas, além de relações privilegiadas com organismos e parceiros de saúde locais, na Tunísia. Neste sentido, apesar das restrições regulamentares, a matriz é informada das trocas entre a sua filial de comercialização, as suas fábricas e os parceiros locais (Ministério da Saúde), os fornecedores de equipamentos, os responsáveis dos laboratórios de controle dos medicamentos, etc.
- **A MNC jordaniana:** A capacidade de integração das filiais é fraca tendo em conta que estas últimas têm uma posição de recepção. Nenhum *"feedback"*, nem colaboração inovadora entre as instalações industriais é efetuada. Por conseguinte, a capacidade de inovação continua a ser centralizada na Jordânia, sem explorar o *"knowhow"* local. A cultura nacional tende a ser individualista (22%), por isso a falta de espírito de colaboração entre as filiais. É possível igualmente notar, que esta Multinacional está presente na Tunísia mediante um laboratório de fabricação, mas a lógica global e centralizada domina. As entidades deste grupo, implantadas na Tunísia são encarregadas de efetuar tarefas bem precisas informando ao mesmo tempo a matriz jordaniana das mudanças de regulamentações em termos do país de implantação.

As entrevistas efetuadas permitiram destacar um ponto importante: os cinco grupos são estruturados de forma regional, o que é favorável para a integração. Observamos igualmente que para a primeira etapa do projeto (Pesquisa exclusivamente científica), as filiais estão sujeitas à recepção das grandes linhas de pesquisa de moléculas, as *"guide lines"*, portanto, estão longe de ser integradas. Os pesquisadores transferem os resultados das suas investigações às unidades referidas para prosseguir o projeto. Em contrapartida, para o desenvolvimento do medicamento, as filiais intervêm e compartilham correntemente as práticas, experiências e resultados encontrados até mesmo após a comercialização do produto. O V de cramer (0,608) justifica a forte correlação entre o momento de integração da sucursal no projeto e a função interveniente. É sobretudo no nível médico, de produção e de marketing do projeto que as sucursais são mobilizadas, e não antes (Pesquisa) como afirmam 76,47% os responsáveis entrevistados.

Contudo, observamos que as práticas de integração e implicação das entidades locais (de comercialização, fabricação e P&D) variam em função de vários fatores que são apresentados na próxima seção.

4.3.3. Uma cartografia dos fatores que influenciam a integração das filiais nos projetos de inovação

A pesquisa indicou vários fatores suscetíveis de influenciar o modo de integração das filiais nos projetos. Trata-se essencialmente (por ordem de importância) da cultura da empresa (0,829), da infra-estrutura tecnológica (-0,802), do grau de formalização (centralização 0,724), da língua (0,602), da motivação (0,591), das diferenças entre os contextos locais e do lugar atribuído à filial na rede de atores (0,493).

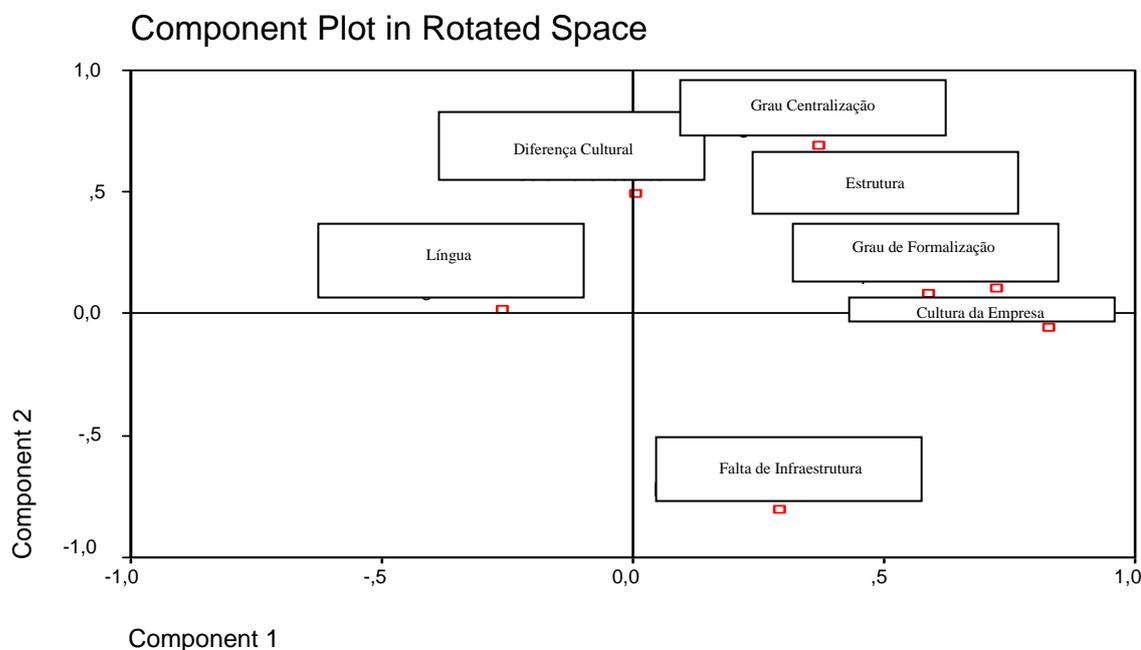


Figura 2: Cartografia dos fatores que influenciam a prática de uma estratégia integrada

A análise dos componentes principais efetuada, permitiu definir os fatores de integração das filiais em dois grandes grupos. Cinco fatores de integração foram agrupados. A motivação, a formalização e a cultura de empresa representam os **fatores de caráter humano e relacional (comportamentais)** contrariamente à infra-estrutura tecnológica e a estrutura da multinacional, que fazem parte dos **fatores estruturais**.

Analisando os projetos face a estes resultados obtidos, destaca-se que os projetos A e E entram no âmbito de uma estratégia global. Isto essencialmente deve-se à cultura de empresa e a falta de meios (sistemas de informações interativos como Videoconferências) como o caso do projeto jordaniano.

Por outro lado, os projetos B, D e, num nível menor o C, integram cada vez mais as unidades locais nos seus projetos de desenvolvimento de medicamentos. Esta estratégia de integração é incentivada fortemente pelas matrizes, além da motivação dos diferentes responsáveis locais de colaborar. Tratando-se do projeto desenvolvido pela MNC "D", a partir da terceira fase, ela utiliza correntemente videoconferências, intranet, uma grande mobilidade entre as filiais, web-conferências, reuniões, participação de peritos mundiais e as reuniões de chefes de gama de produto, numa lógica de "best practising sharing".

4.3.4. A contribuição da estratégia de integração das filiais

Seja uma integração vertical (Sede-filial) ou horizontal (filial-filial), o posicionamento e a contribuição das unidades locais difere. Com efeito, no primeiro modo, como é o caso das multinacionais A e E e os seus respectivos projetos, a matriz representa as unidades. Estas últimas abrem-se para satisfazer os pedidos da cúpula estratégica. Assim, o processo de transferência de tecnologia é quase permanente. Este posicionamento bastante restritivo deixa de explorar uma contribuição em termos de aprendizagem (42,5%), capitalização das

melhores práticas (27,5%) e coerência no grupo farmacêutico. A contribuição revela-se fraca quando trata-se de contribuir para o desenvolvimento das inovações também sobre o plano de produção ou medical-marketing (7,5%).

Contrariamente aos procedimentos básicos: ética, métodos de produção (técnica e "knowhow") que são objeto de um fluxo descendente da matriz para as filiais quando do desenvolvimento dos projetos, os resultados clínicos e o marketing são objeto de uma divisão lateral. As filiais cooperam entre elas para alinhar as estratégias e criar novas diligências mesmo organizacionais. A troca permite também a uma filial de evitar qualquer risco de insucesso e de antecipá-lo, como efetivamente afirma o chefe do projeto da empresa D.

Para os três projetos nos quais há uma forte presença e integração das filiais, é constatada a implicação deste novo modo de gestão sobretudo no desenvolvimento da colaboração e das inovações (27,5%), e na melhoria do produto (25%). Ao lado destas contribuições em nível de projeto, melhorias relativas aos procedimentos de trabalho e ao produto (15%) provêm da mobilidade, no sentido informal, dos conhecimentos entre os diferentes atores da rede de filiais mobilizadas. O enriquecimento das "best practices" (52%) é também uma fonte de novas idéias para gerar inovações radicais. Isto é de grande importância, sobretudo num setor de elevada tecnologia como o farmacêutico. Após ter apresentado os principais resultados dessa pesquisa, os mesmos são discutidos face ao quadro teórico já apresentado.

4.3.5 Discussão dos resultados obtidos

Este conceito de integração das filiais vai além da abordagem econômica para sugerir que os conhecimentos tácitos são específicos à cada país e não podem ser transferidos entre as firmas ou entre as diferentes filiais das multinacionais onde há necessidade de compartilhar. As filiais assim são consideradas como fontes de saber para as outras unidades (HOLM e PEDERSEN, 2000). As filiais estrangeiras, diante de suas exposições a contextos culturais, políticos, tecnológicos e legais diferentes, representam uma fonte importante de recursos estratégicos (HEDLUND, 1986; GUPTA e GOVINDARAJAN, 1991; ROTH e MORRISON, 1992; BIRKINSHAW, 1996; MOORE e BIRKINSHAW, 1998).

As informações coletadas nos permitem perceber o fato de que os projetos de novos medicamentos desenvolvidos fazem intervir de forma diferente as entidades internacionais implantadas no mundo. Em casos como o dos projetos A e E, trata-se de uma integração inscrita no âmbito de uma estratégia global. Assim, uma transferência contínua das tecnologias e dos resultados é feita por parte da matriz para as suas filiais. Paralelamente a estes dois casos de projeto de inovação, as multinacionais B e C tentaram desenvolver trocas intra-grupo mediante certa descentralização dos testes clínicos nos países de implantação. Esta estratégia possibilita uma integração horizontal (CHEBBI e CHTOUROU, 2004). Quanto a multinacional americana (D), no âmbito do desenvolvimento do seu projeto de um medicamento que trata doenças cardiovasculares, notamos a coexistência de uma lógica híbrida. Esta estratégia é caracterizada por uma centralização das primeiras fases de investigação onde há uma integração global, uma troca de práticas entre as entidades mas igualmente um desenvolvimento local das relações com parceiros. Este último elemento aumenta mais uma certa autonomia atribuída à entidade internacional, seja ela de produção, de comercialização, etc. Conseqüentemente, a integração, no caso da multinacional D, encontra-se nos três níveis identificados por BIRKINSHAW (1997).

4.4. Reflexão sobre o arcabouço de análise

Face aos resultados teóricos e empíricos dessa pesquisa, propomos um arcabouço de análise que visa iluminar os pesquisadores e os gestores sobre os possíveis cenários para instaurar uma estratégia integrada de inovação. Com efeito, a pesquisa efetuada junto à cinco grandes grupos farmacêuticos, nos permitiu identificar duas categorias de práticas de integração das entidades internacionais nas estratégias globais de inovação. A primeira é de

natureza comportamental enquanto que a segunda é mais estrutural. Estes dois tipos de práticas intervêm em cada um dos níveis de integração de antemão apresentados. A seguir, o arcabouço de análise é apresentado.

		Nível de Integração Matriz/Filial		
		Global	Interno	Local
Fatores comportamentais	<i>Motivação/Cultura</i>	Postura Altruísta/Postura Egocêntrica – Relação filial/ <i>stakeholders</i> globais	Postura Altruísta/Postura Egocêntrica – Relação entre as filiais	Postura Altruísta/Postura Egocêntrica – Relação matriz/ <i>stakeholders</i> locais
	<i>Formalização</i>	Autonomia/ Centralização– relação filial/ <i>stakeholders</i> globais	Autonomia/ Centralização– relação entre as filiais	Autonomia/ Centralização– relação matriz/ <i>stakeholders</i> locais
Fatores Estruturais	<i>Infra-estrutura Tecnológica</i>	Acesso e Aquisição/Restrição - relação filial/ <i>stakeholders</i> globais	Acesso e Aquisição/Restrição - relação entre as filiais	Acesso e Aquisição/ Restrição - relação matriz/ <i>stakeholders</i> locais
	<i>Estrutura Organizacional</i>	Projeto Transversal /Projeto Especializado – relação filial/ <i>stakeholders</i> globais	Projeto Transversal /Projeto Especializado – relação entre as filiais	Projeto Transversal /Projeto Especializado – relação matriz/ <i>stakeholders</i> locais

Quadro 5 : Arcabouço de análise dos níveis e modos de integração nas multinacionais estudadas

Este quadro mostra que uma estratégia de integração das entidades internacionais na estratégia global de inovação das empresas pode ser refletida em três níveis: Global, Interno e Local.

- **No nível Global:** A integração é feita implicando diretamente as filiais na atividade global do grupo. Isto pode ser feito colocando as entidades internacionais em relação com os *stakeholders* globais da empresa, centralizando simplesmente uma parte do processo de inovação, dotando-a de infra-estrutura tecnológica capaz de colocá-la em contato com os *stakeholders* globais. O modo organizacional do projeto de inovação desempenha igualmente um papel importante a partir do momento em que instaurado um projeto transversal, isso pode facilitar o contato entre as filiais e os outros atores do grupo (parceiros, entidades, etc.);
- **No nível Interno:** A integração das entidades internacionais passa por uma troca mútua entre elas. Esta aposta numa relação lateral implica numa forte comunicação entre as filiais. Instaurar uma plataforma lateral de troca entre as filiais pode bem se inscrever no âmbito de um projeto no qual cada entidade tem um papel específico a desenvolver. Esta descentralização implica necessariamente numa grande transversalidade e coordenação, mas favorece uma integração global via as relações internas desenvolvidas;
- **No nível Local:** Este caso é menos freqüente (caso da multinacional D) mas pressupõe que a matriz esteja a par das relações que cada uma das suas entidades internacionais mantém no nível local. Conseqüentemente, o desenvolvimento local das competências de cada filial e de sua rede de *stakeholders* pode servir a matriz. Neste sentido, a matriz pode recorrer a um parceiro local através da sua filial. Daí surge a sua integração na estratégia global.

Conseqüentemente, os três níveis de reflexão sobre a implementação da estratégia integrada revelam-se complementares. Os níveis "local" e "interno" representam um meio direto de integração enquanto que o nível "global" constitui um nível indireto. A matriz,

visando integrar a sua filial no grupo, pode fazê-lo diretamente implicando-a nas suas atividades, e/ou com os seus *stakeholders*, ou com as outras filiais ou ainda indiretamente, trabalhando conjuntamente com os *stakeholders* da filial.

Sendo assim, assinala-se que a introdução do conceito de *stakeholders* na implementação de uma estratégia integrada em projetos de inovação, revelou-se importante. Convém também salientar que a integração das entidades internacionais nas estratégias globais das multinacionais (no nosso caso em particular, em termos de inovação) permite a cada grupo internacional ser mais eficiente. A estratégia integrada permite a matriz ter acesso a conhecimentos relativos à tecnologia, clientes, entre outros, e permite as suas filiais de proporem inovações globais.

5. CONCLUSÃO

O arcabouço apresentado propõe uma base, ainda pouco explorada pelos trabalhos em gestão internacional dos projetos de inovação. Referindo-se à abordagem de recursos como quadro de análise das estratégias de integração por um lado, e à um estudo de cinco casos de projetos de inovações farmacêuticas por outro lado, identificou-se as práticas de integração das filiais na estratégia global de inovação das multinacionais, destacando os principais obstáculos que lhe são inerentes. Conseqüentemente, propôs-se um arcabouço de análise que sugere que a capacidade de integração apresenta-se como um fator chave de sucesso da estratégia global de inovação nas multinacionais. Mostramos que a implementação de uma estratégia integrada pode ser refletida em três níveis: global, interno e local. No primeiro a relação se dá de forma indireta, enquanto que no segundo e no terceiro ela se dá de forma direta. Sendo assim, nos três casos, a relação das filiais com os *stakeholders* globais, outras filiais, ou com os *stakeholders* locais foi colocada em evidência.

Contudo, este arcabouço de análise apresenta algumas limitações. Com o propósito de manter sigilo, conforme solicitado pelas empresas, os detalhes dos projetos não foram revelados. Acrescenta-se que este artigo limitou-se às estratégias de integração das filiais dos grandes grupos farmacêuticos em seus projetos de inovação. Sugere-se que este mesmo tipo de pesquisa também seja realizada em outros setores, a fim de expandir a compreensão deste fenômeno. Ao lado dos conhecimentos como recurso estratégico, uma reflexão específica deve ser levada aos recursos relacionais e as relações sociais (Granovetter, 1973) no processo de inovação internacional.

BIBLIOGRAFIA

- AFITEP, **Le Management de Projet, Principes et Pratique**, AFNOR, Gestion, 1991
- AFITEP, **Innovation, conception...et projets**, Congrès Francophone du Management de projet 2001, Paris
- AKRICH M; CALLON M; LATOUR B. A quoi tient le succès des innovations? Premier épisode : L'art de l'intéressement. **Gérer et comprendre- Annales des Mines**, (11) : 4-17, 1988.
- AMIDON, D. **Innovation et management des connaissances**. Edition d'organisation. 2001.
- AIT-EL-HADJ, **Smail. L'entreprise face à la mutation technologique**. Paris: EO,1989.
- BARDIN, L. **L'analyse de contenu**, 9e édition, Paris, Presses Universitaires de France, 1998, 291p.
- AKRICH M., CALLON M., LATOUR B. A quoi tient le succès des innovations? 1 : L'art de l'intéressement, Gérer et comprendre, **Annales des Mines**, (11), 1988, p.4-17.
- ANDERSSON, Ulf and FORSGREN, Mats. In Search of Centre of Excellence - Network Embeddedness and Subsidiary Roles in MNCs , v. 40, issue 4, **Management International Review**, 2000, pp 329-350.
- ARGOTE, L. e INGHAM, P. **Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms**. **Organizational Behaviour and Human Decision Processes**, 82 (1), 2000, pp.150-169.

- AVENIER M. J. Transformer l'expérience en savoirs actionnables légitimés, en sciences de gestion considérées comme des sciences de conception
In : SAVALL, H., BONNET, M. & PERON, M. (Eds.) **Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives**. ISEOR Lyon, 2004, pp. 801-822.
- BARTLETT, C. A. e GHOSHAL, S. **Managing across borders: The transnational solution**, Harvard Business School Press, 1989.
- BIRKINSHAW, J. Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives., **Strategic Management Journal**, Vol. 18, 1997, pp. 207-229.
- BIRKINSHAW, J. How Multinational Subsidiary Mandates are gained and lost, **Journal of International Business Studies**, Vol. 27, No.3, 1996, pp. 467-495.
- BOUTINET, J. P. **Psychologie des conduites à projet**. PUF, 1993
- BURGELMAN, R.A. **Inside Corporate Innovation**: Free Press, N.Y., 1986.
- BURNS, T. e STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.
- CALLON M, LAREDO P. e MUSTAR P. Réseaux technico-économiques et analyse des effets structuraux. **La gestion stratégique de la recherche et de la technologie**, 415-462. Economica, 1995.
- CHEBBI H. ; CHTOUROU.W, La mobilisation des connaissances dans les réseaux de PME biotechnologiques : une réflexion sur les logiques d'échange , **Colloque international de management des réseaux d'entreprises, CIMRE**, Octobre 2004.
- COHEN e LEVINTALL. Absorptive capacity : a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, vol. 35, N°1, 1990.
- DE SANCTIS, G. e POOLE, S.M. Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory, **Organization Science**, N° 2, Vol. 5, 1994, pp. 121-147.
- GAFFARD. J.L. **Economie industrielle et de l'innovation**. Dalloz, 1990.
- GAREL G. Comment définir une équipe projet ? In : A. Cadix et J.M. Pointet (Coord) **Le management à l'épreuve des changements technologiques**. Editions d'organisation, 2002, pp. 227-241.
- GAREL.G, Pour une histoire de la gestion de projet. **Gérer et comprendre**, Décembre 2003, n°74, P 77
- GHOSHAL. S. e NOHRIA, N. Internal Differentiation within Multinational Corporations. **Strategic Management Journal**, Vol. 10 (4), 1989, pp. 323-337.
- GHOSHAL, S. e WESNEY, D.E. Organization Theory and Multinational Corporation**. St. Martin's Press, New York, 1993.
- GIARD, V. & MIDLER C. **Pilotages de projet et entreprises**, Ed. Economica, Paris 1993
- GUPTA, A. K. & GOVINDARAJAN, V. Organizing for knowledge flows within MNCs. **International Business Review**. 3, 1995, pp.443-458..
- GUPTA, A., GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. **Academy of Management Review**, Vol. 16 No.4, 1991, pp.768-92.
- GUPTA, A.K. ET GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows within multinational corporations. **Strategic management Journal**. Volume 21, p. 473-496. 2000.
- HATCHUEL A. Y a-t-il un modèle français ? Un point de vue historique, **Revue Française de Gestion Industrielle**, vol. 17, n°3, 1998, pp. 9-14.
- HAZERBROUQ ; BADOT. **Le management de projet**. Que sais-je ?, 1996.
- HEDLUND, G. The hypermodern MNC - A heterarchy? **Human Resource Management**, 25, 1986, pp. 9-25.
- HOLM, U. & PEDERSEN, T. **The emergence and impact of MNC centres of excellence: A subsidiary perspective**. London: McMillan, 2000.
- HOOPES, D.G.; POSTREL, S. Shared knowledge, Glitches and product development performance. **Strategic Management Journal**. Volume 20. P 837- 865, 1999.

- HOUGRON T. **La conduite de projet**, Dunod, Paris, 2001.
- HUBERMAN A. & MILES M.-B. **Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes**, Bruxelles, De Boeck Université, 1991.
- JENSEN, M. e MECKLING, W. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, vol. 3, N°2, 1976, pp. 305-360.
- JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, vol.12, n°4, 1979.
- KLINE, S. e ROSENBERG, N. An Overview of Innovation, In: LANDAU, R. e ROSENBERG, N. (Eds). **The Positive Sum Strategy**. Washington, D. C., National Academy Press : 1986, pp. 275-305.
- MARTINET, A-C. Pensée stratégique et rationalités, **Management International**, n° 2, 1997.
- MIDLER C. La gestion de projet, une affaire d'apprentissage collectif, **Expansion Management Review**, mars, 1995, p. 71-79
- MILES, M. B. e HUBERMAN, A. M. **Analyse des données qualitatives**. Recueil de nouvelles méthodes, De Boeck Université, Bruxelles, 1991.
- MINTZBERG. H. **Structure et Dynamique des Organisations**, Paris, ed d'Organisation, 1982.
- MOORE, K. e BIRKINSHAW, J. Managing knowledge in global service firms: Centers of excellence. **Academy of Management Executive**. 12:4, 1998, pp. 81-92.
- MOTHE C. **Comment réussir une alliance de R&D**. L'Harmattan. 1997.
- NAHAPIET, J. e GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, vol.23, 1998, pp. 242-266.
- NOHRIA, N. e GULATI, R. Firms and Their Environments. In: SMELSER, N.J. and SWEDBERG, R. **The Handbook of Economic Sociology**, Princeton : Russell Sage, 1996.
- NONAKA, I. DIERKER, M. ARIANE, B-A e CHILD, J. **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford. 2001.
- NONAKA, I e TAKEUCHI, H. **La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante**. De Boeck. 1997.
- O'DONNELL S.W. Managing Foreign Subsidiaries Agents of Headquarters, or an Independent Network? **Strategic Management Journal**. Vol.21, 2000. P 525 – 548.
- ORLIKOWSKI, W. The Duality of Technology : Rethinking the Concept of the Technology in Organisations. **Organizations Science**, Vol. 3, N°2, 1992, pp 398-427.
- ORLIKOWSKI, W.J. Case Tools as Organisational Change : Investigating Incremental and Radical Changes in Systems Development, **MIS Quarterly**, September 1993, pp. 309-340.
- PENROSE E.T . **The theory of growth of the firm**, John Wiley & Sons, New York ; version française (1963), Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise, Editions Hommes et techniques, Paris, (1959).
- PFEFFER, J. e SALANCIK, G. R. **The External Control of Organisations. A Resource Dependence Perspective**. New York-Hagerstown-San Francisco-Londres, Harper and Row, 1978.
- POLANYI, M. **The tacit dimension**. New York: Doubleday, 1969.
- PORTER, M. **L'avantage concurrentiel**. Collection stratégie et management. Dunod. 1999.
- PORTER M., Toward a dynamic theory of strategy In: Rumelt & al., (Ed.), **Fundamental issues in strategy**, Harvard Business School Press, p.423-462, 1994.
- PRAK, J.Y. **Le manuel du knowledge management**, une approche de 2^{ème} génération, Dunod, 2003.
- ROTH, K. e MORRISON, A. Business-level competitive strategy: a contingency link to internationalization. **Journal of Management**, Vol. 18, n°3, 1992.
- TARONDEAU, J C. **Le management des savoirs**. PUF, Collection Que sais -je ?, 1998.

TEECE D., PISANO G., SHUEN V. **Firm capabilities, resources, and the concept of strategy**: four paradigms of strategic management, working paper n°90-08, University of California. 1990.

VAN DE VEN, A. Central Problems in the Management of Innovation. **Management Science**, vol. 32, n° 5, mai, 1986.

WILLIAMSON O.-E. **Market and hierarchies** : Analysis and antitrust implication, New York Free Press, 1975.

YIN, R. K. **Case Study Research. Design and Methods**: Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1994.

ZANDER, U. e KOGUT, B. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organization capabilities: An empirical test. **Organization Science**, 6(1), 1995, pp.76-92.