

As contribuições das consultorias em gestão (CGs) para inovação aberta (IA) em micro e pequenas empresas (MPEs)**The contributions of management consultants (CGs) to open innovation (IA) in small and medium enterprises (SMEs)**

DOI:10.34117/bjdv6n1-315

Recebimento dos originais: 30/11/2019

Aceitação para publicação: 28/01/2020

Silvio Bitencourt da Silva

Formação acadêmica mais alta: Doutor em Administração de Empresas

Instituição: Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Endereço: Av. Unisinos, 950 - Cristo Rei, São Leopoldo - RS, 93022-750

E-mail: sibitencourt@unisinos.br

RESUMO

Neste estudo com teor de ensaio teórico discutimos as contribuições das Consultorias em Gestão (CGs) para a Inovação Aberta (IA) em Micro e Pequenas Empresas (MPEs). O corpo de literatura utilizado neste estudo sugere que as CGs são uma fonte de conhecimento externo para MPEs que adotam estratégias de IA de fora para dentro, e co-produtores de problemas e soluções com as MPEs que adotam a estratégia de IA acoplada. Objetivamente, o conhecimento das CGs aportado nas MPEs é traduzido por meio de métodos e ferramentas, casos e a experiência de consultores individuais, além de como os consultores podem usar (ou não) esse conhecimento de acordo com cada situação específica criando um tipo de conhecimento que se relaciona a temas como identidade e poder e que é útil na condução de comportamentos concretos associados a abordagens incrementais e padronizadas. Estas constatações, associadas a revisão teórica conduzida neste ensaio, propiciam a obtenção de novos discernimentos sobre as contribuições das CGs para IA em MPEs. Indicam o potencial existente na exploração do aparato conceitual e analítico em torno desta relação em diferentes perspectivas, sendo elas: o direcionamento pelas áreas de atividade, os tipos específicos de conhecimento relacionados a CG, o papel das CGs, os tipos de agentes envolvidos, os diferentes níveis de análise, tais como a indústria, empresa e projetos, e diferentes contextos, condicionadas a experiência do consultor, a intensidade da colaboração e a visão comum. Tais perspectivas, acrescidas do porte da empresa e a adoção de estratégias de IA nos permitem apontar três proposições teóricas que formam o “fio condutor” para futuras investigações empíricas e reflexões práticas sobre as contribuições das CGs para IA em MPEs em torno das suas condicionantes, do tipo de conhecimento envolvido e da relação com as estratégias de IA em MPEs.

Palavras-chave: conhecimento, consultorias em gestão; fontes de inovação; inovação aberta; micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

In this study with a theoretical essay content we discuss the contributions of Management Consultants (MCs) to Open Innovation (OI) in Small and medium Enterprises (SMEs). The body of literature used in this study suggests that MCs are a source of external knowledge for SMEs that adopt outside-in OI strategies, and co-producers of problems and solutions with SMEs that adopt the coupled OI strategies. Objectively, the knowledge of the CGs contributed in the SMEs is translated through methods and tools, cases and the experience of individual consultants, in addition to how the consultants can use (or not) this knowledge according to each specific situation creating a type of knowledge which relates to topics such as identity and power and which is useful in conducting concrete behaviors associated with incremental and standardized approaches. These findings, associated with the theoretical review conducted in this essay, provide new insights into the contributions of MCs to OI in SMEs. They indicate the potential existing in the exploration of the conceptual and analytical apparatus around this relationship in different perspectives, namely: the direction by the areas of activity, the specific types of knowledge related to MC, the role of MCs, the types of agents involved, the different levels of analysis, such as industry, company and projects, and different contexts, conditioned on the consultant's experience, the intensity of collaboration and the common vision. Such perspectives, plus the size of the company and the adoption of OI strategies, allow us to point out three theoretical propositions that form the “guide” for future empirical investigations and practical reflections on the contributions of CGs to AI in SMEs around their conditions, the type of knowledge involved and the relationship with AI strategies in SMEs.

Keywords: knowledge, management consultants; sources of innovation; open innovation; small and medium enterprises.

1 INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas (MPes) tem se engajado no acesso ao conhecimento externo por meio da adoção de estratégias de Inovação Aberta (IA) de fora para dentro em que os conhecimentos são integrados em todo o processo de inovação (Chesbrough, 2003).

Em uma análise geral conduzida por Usman *et al.* (2018) em 126 artigos sobre IA em MPes, se identifica uma ampla gama de temas de pesquisa e, dentre elas, sugerem que é necessária investigação sobre o papel de diferentes tipos de investidores, bem como do apoio oriundo de fundos públicos e outros agentes para estimular o desempenho da IA em MPes. Agentes que desempenham o papel de complementar fontes internas com fontes externas (Szulanski, 1996; Von Hippel, 2005; Laursen & Salter, 2006; Lundvall, 2010; D’Ambrosio *et al.*, 2017).

Um destes agentes que pode contribuir com os desafios relacionados a IA em MPEs são as Empresas de Consultoria em Gestão (ECGs) que rapidamente tem se tornado uma parte importante das organizações modernas (Kipping & Clark, 2012) e, junto a outras fontes de inovação aberta como laboratórios comerciais ou institutos privados de P&D, além de conferências, feiras e exposições ainda não foram minuciosamente examinados por pesquisadores no campo de estudos sobre IA e constituem lacunas teóricas (Stanko et al., 2017).

Além das tradicionais ECGs, as CGs podem ser providas por meio de outros agentes, tais como Universidades e Instituições Científicas e Tecnológicas (ICTs) de modo geral, assim como observado por Abrahamson (1996) ao lidar com o tema da moda gerencial, incentivando os acadêmicos das escolas de negócios a entrar no processo e se tornarem condutores ativos dele, em vez de observadores passivos. Aliás, Massey (2003) encontra uma desconexão arriscada da teoria que é desvalorizada em relação à prática, apontando para uma abordagem teórica subjacente que se constituiria em um fator crítico de sucesso para um projeto de consultoria. A pesquisa acadêmica tem o mérito de desafiar “as alegações de consultores, clientes e mídia, e outras premissas de consultoria tais como a da natureza objetiva, concreta e / ou inovadora do conhecimento em consultoria” (Kipping & Clark, 2012, p. 468).

Em essência, MPEs que contratam CGs esperam melhorar seu desempenho, resolver seus problemas, promover a melhoria contínua e a inovação para se manterem competitivas e, para este fim, de acordo com a ISO 20700, ECGs [...] usam seu know-how para apoiar clientes em qualquer setor local, regional e globalmente para lidar com questões importantes, como lidar com a complexidade, alcançar crescimento organizacional sustentável, inovar, alcançar mudanças e aumentar a produtividade (ISO, 2017).

As principais áreas de atividade das ECGs são gestão geral e estratégica, tecnologia da informação, gestão financeira, marketing e distribuição, e-business, gestão de operações, gestão de recursos humanos, gestão do conhecimento, produtividade e gestão de desempenho, gestão da qualidade total, transformação da empresa (turnaround, downsizing, outsourcing, insourcing, reengenharia, F&A, joint ventures, privatização) e responsabilidade social corporativa (Kubr, 2002), além da emergência de áreas como design estratégico, tecnologia, inovação, legal, regulatória e transformação digital.

No campo empírico, a necessidade de eficiência operacional, conformidade com regulamentos e avanços tecnológicos estão impulsionando a demanda por serviços de consultoria. Espera-se que o setor global de CGs continue crescendo em 2020 a uma taxa de 4-5%, de acordo com a Beroe Inc., uma empresa de inteligência de compras (RALEIGH, 2019).

Discutir as contribuições das CGs em MPEs frente aos desafios de IA demonstra ser um campo empírico relevante. Por um lado, a CG desempenha um papel significativo na sociedade moderna gerando reflexos sobre a literatura sobre CG que tem crescido ao longo dos anos através de uma série de artigos, livros, volumes editados e, até mesmo um Handbook dedicado ao tema (Kipping & Clark, 2012; Engwall & Kipping, 2013). Por outro lado, as CGs em MPEs foram cobertas de forma muito limitada tem se tornado objeto de atenção crescente nas empresas como uma poderosa fonte de recurso para inovação e na academia como um emergente campo de pesquisa a partir de diferentes lentes teóricas, sob a perspectivas das ECGs ou das organizações demandantes, bem como os tipos de serviços prestados e organizações atendidas, tanto em relação as indústrias em que atuam ou seu porte, ou mesmo em uma perspectiva internacional como destacado por Clark et al. (2016) ao considerarem as formas pelas quais as competências mais importantes em CGs são percebidas em diferentes países.

O artigo, portanto, pretende responder à seguinte questão: quais as contribuições das CGs para IA em MPEs? Para lançar luz a essa indagação, relacionamos a literatura sobre IA em MPEs com a de CGs, estruturando o artigo da seguinte forma: primeiramente, o texto apresenta teorizações sobre IA em MPEs e CGs. Na sequência, é conduzida a discussão sobre os discernimentos obtidos da literatura sobre CGs e suas implicações para IA em MPEs. Depois são apresentadas as discussões, e a conclusão, incluindo implicações e limitações deste estudo e as recomendações para futuras pesquisas. Por fim, o referencial adotado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INOVAÇÃO ABERTA

A Inovação Aberta é definida como “um paradigma que supõe que as empresas podem e deveriam utilizar ideias externas, assim como ideias internas, e caminhos internos e externos para o mercado, à medida que as empresas buscam avançar suas

tecnologias” (Chesbrough, 2003 p. XXIV). Inclui a abertura a vários atores internos e externos que participam de forma colaborativa no processo de inovação, dedicando-se a diferentes tipos de parcerias, aquisição de ideias e recursos do ambiente externo (Chesbrough, 2003; Chesbrough & Bogers, 2014).

A adoção de estratégias de inovação aberta está associada a duas dimensões: de fora para dentro ou de entrada e de dentro para fora ou de saída (Chesbrough, 2003). De fora para dentro, o conhecimento é integrado ao longo do processo de inovação. De dentro para fora busca a fertilização de inovações. O modelo de negócios sustenta os desenvolvimentos enfatizando a adoção de formulários para sua adaptação e reconfiguração às necessidades identificadas e às soluções pretendidas (Chesbrough, 2006). Também identificamos a ideia de uma terceira estratégia de inovação aberta chamada inovação aberta acoplada, descrita inicialmente por Gassmann (2006) e Enkel, Gassmann & Chesbrough (2009). Isso envolveria fluxos bidirecionais e o processo de troca recíproca de conhecimento inovador a partir da combinação de estratégias de inovação aberta de fora para dentro e de dentro para fora (Dąbrowska, Fiegenbaum & Kutvonen, 2013; West & Bogers, 2014).

Para Chesbrough (2017) o futuro da IA é mais extenso, mais colaborativo e mais engajado com uma variedade maior de participantes. Como objeto de pesquisa tem se tornado um conceito importante tanto na pesquisa acadêmica quanto na prática industrial, e agora também está se tornando cada vez mais importante no domínio da política pública (Bogers, Chesbrough, & Moedas, 2018). De fato, a inovação aberta desempenhará um papel fundamental frente as novas tendências tecnológicas que irão impulsionar a inovação (Bogers, Chesbrough & Moedas, 2018).

No entanto, grande parte da pesquisa sobre IA tem se concentrado nas grandes empresas e multinacionais e só recentemente pesquisadores começaram a investigar a IA em MPes (Brunswicker & Van de Vrande, 2015; Hossain & Kauranen, 2016; Vanhaverbeke, 2017; Usman *et al.*, 2018; Farrukh *et al.*, 2019; Greco *et al.*, 2019; De Marco *et al.*, 2020).

2.2 INOVAÇÃO ABERTA EM MPES

A pesquisa existente mostra que as MPes organizam e gerenciam o IA de forma diferente das grandes empresas, se envolvendo com base nas suas próprias necessidades

estratégicas e fazendo com que os mecanismos de IA sejam concebidos de forma diferente para as MPEs (Vanhaverbeke, 2017; Vanhaverbeke *et al.*, 2018).

As MPEs representam contextos únicos em termos de recursos, conjuntos de habilidades, a estreita conexão entre o empresário e a estratégia de IA da empresa (Van de Vrande *et al.*, 2009; Vanhaverbeke, 2012) e há evidências de adoção de IA pelas MPEs melhora o desempenho geral da inovação e dos negócios (Chaston & Scott, 2012; Hossain & Kauranen, 2016; Vanhaverbeke, 2017; Usman *et al.*, 2018).

Muitos pesquisadores identificaram a IA como uma estratégia importante para superar fraquezas típicas das MPEs, como restrições de recursos (tempo, dinheiro, etc.) e lacunas de habilidades (Bougrain e Haudeville, 2002; Dahlander e Gann, 2010; Edwards *et al.*, 2005; Lee *et al.*, 2010; Rahman e Ramos, 2010; Wynarczyk *et al.*, 2013; Hossain, 2013) características de sua “pequenez” e que lhes impede de abranger todas as atividades de inovação necessárias para realizar com sucesso uma inovação (Brunswick & Van de Vrande, 2015).

As MPEs precisam abraçar novos paradigmas de gestão para enfrentar os desafios de IA (Abouzeedan *et al.*, 2013) e se mover em direção a uma situação em que a IA torna-se parte do seu DNA (Vanhaverbeke, 2017).

Os achados de Freel e Robson (2017) indicam um efeito limiar dos mecanismos de apropriação informal e formal sobre a probabilidade de se envolver em inovação aberta acoplada e de entrada nas MPEs. Ou seja, a ênfase na apropriação parece ser importante na mudança de empresa de uma estratégia fechada para uma aberta (Freel & Robson, 2017). Contudo, existem poucas evidências de que qualquer uma das abordagens de apropriação aumente a extensão da inovação aberta. Nesse sentido, apenas mecanismos informais de proteção à propriedade intelectual (PI) se associam a uma extensão crescente da inovação aberta de entrada (Freel & Robson, 2017).

Em um estudo em um contexto particular, Santoro *et al.* (2018) mostram que as MPEs ainda têm uma abordagem fechada à inovação e dependem principalmente de fontes internas para desenvolver novos produtos e serviços. Além disso, Santoro *et al.* (2018) identificam que no que diz respeito às fontes externas de conhecimento, elas dependem principalmente de uma fonte, os clientes.

Em seguida, Bogers *et al.* (2019) exploram duas variáveis de escolha fundamentais para gerenciar a inovação aberta: o modelo de negócios de desenvolvimento de tecnologia e a estratégia de PI, vinculada pelos autores a abordagem

teórica das capacidades dinâmicas para entender melhor (e gerenciar) a IA. Isso forneceu alguns atributos-chave e uma estrutura inicial para o gerenciamento estratégico da IA, que deve fornecer informações sobre quando usar e quando não usar a IA (Bogers *et al.*, 2019).

Para Radziwon e Bogers (2019) as MPEs enfrentam a tensão inerente de depender de parceiros externos para complementar suas atividades internas de inovação, ao mesmo tempo em que têm recursos limitados para gerenciar esses processos abertos de inovação.

No nível do ecossistema de negócios, Radziwon e Bogers (2019) identificaram um conjunto específico de desafios para as MPEs devido ao desalinhamento entre o modelo de negócios e o ecossistema, incluindo o vínculo entre o tipo de inovação expresso por entendimentos divergentes da noção de inovação em todo o ecossistema e a forma de inovação (neste caso, a IA), que deve ser organizada e gerenciada em vários níveis de análise (MPE, interorganizacional e ecossistema).

Em um estudo empírico de Rosa *et al.* (2020) as empresas pesquisadas são muito abertas e, pela confiança e espírito de colaboração, eles estão acostumados a compartilhar informações sobre seus produtos, serviços e processos, principalmente aqueles relacionados à estratégia, cultura e conhecimento. Dessa forma, eles podem ajudar outras empresas e, ao mesmo tempo, ser ajudados por elas a crescerem juntos. Os indicadores propostos por este trabalho (organização, sucesso, estratégia, colaboração de entrada e saída, cultura e conhecimento) provou ser o mais significativo para medir a IA em MPEs.

2.3 CONSULTORIAS EM GESTÃO

Embora a CG como atividade empresarial tenha surgido no final do século XIX, desde a década de 1990 “a pesquisa acadêmica em consultoria de gestão [se tornou] própria, ou seja, tratou a indústria e seu rápido crescimento como um fenômeno digno de exame *per se*” (Kipping & Clark, 2012 p. 16) em paralelo a um aumento significativo da atividade em si (Engwall & Kipping, 2013). Entretanto, apesar da alta relevância prática da CG, a discussão científica dessa disciplina é relativamente jovem e precisa avançar (Bronnenmayer *et al.*, 2016b).

A CG pode ser compreendida como [. . .] um serviço de consultoria profissional independente auxiliando os gerentes e organizações a alcançar propósitos e objetivos

organizacionais resolvendo problemas de gestão e negócios, identificando e aproveitando novas oportunidades, melhorando o aprendizado e implementando mudanças (Kubr, 2002: p. 10). Ou, ainda, de acordo com a terminologia adotada pela ISO 20700 “Diretrizes para Serviços de Consultoria de Gestão” é um [...] conjunto de atividades multidisciplinares de trabalho intelectual, no campo da gestão, que visa criar valor ou promover mudanças, fornecendo aconselhamento e propondo soluções, levando em conta ações ou produzindo entregáveis (ISO, 2017) .

2.3.1 A pesquisa no campo das CGs

Diferentes níveis de análise tem sido considerados nos vários estudos sobre CGs de acordo com Engwall & Kipping (2013): indústria ao expressar estudos econômicos tradicionais de indústrias com diferentes graus de concentração e competição entre empresas e ao que é reconhecido como "campo" na teoria organizacional; empresa em relação as estruturas formais e informais em que mantém relações comerciais com ECGs que cooperam e competem entre si por status e várias recompensas, incluindo promoção; e projetos que se constituem em relações ad-hoc e temporárias entre consultores e pessoal do cliente com a intenção de co-produzir recomendações para mudanças na organização do cliente. Alguns exemplos ilustram a variedade de estudos sobre CGs.

Em uma revisão sobre o papel das CGs (Canato & Giangreco, 2011) identificam quatro tipologias: fontes de informação, padronizadores, corretores de conhecimento e integradores de conhecimento. Para Cerruti et al. (2019), essa classificação ajuda a esclarecer detalhadamente o papel das CGs no fornecimento de informações e conhecimentos que são precedentes para a mudança, mas negligenciam outros papéis de ECGs que são amplamente debatidos na literatura, como os criadores de moda de gerenciamento e agentes de incerteza. Portanto, Cerruti et al. (2019) propõem uma classificação que incorpore as tipologias anteriores de Canato e Giangreco (2011) sob um rótulo mais abrangente de “agente de mudança” e introduza duas funções adicionais relacionadas à gestão de manejo e ao gerenciamento da incerteza. Além da revisão geral fornecida por Canato e Giangreco (2011), é possível identificar três principais correntes de literatura: (i) EGCs como agentes de mudança; (ii) EGCs como agentes de incerteza; e (iii) EGCs como formadores de moda. A análise das empresas de consultoria portuguesas conduzida por Cesário et al. (2015) para identificar as formas de inovação que estas empresas podem introduzir e as principais fontes que impulsionam a inovação

na consultoria. No contexto do Reino Unido, Collins (2016) analisa as interações em rede e o papel que elas têm na indústria de consultoria para solidificar e transmitir conhecimento. Os autores Bronnenmayer et al., 2016b mostraram que a experiência do consultor, a intensidade da colaboração e a visão comum têm um forte impacto no desempenho da consultoria de gerenciamento. Nesta mesma direção, a partir do ponto de vista dos consultores, Bronnenmayer et al. (2016a) identificam que o fator intensidade de colaboração é da maior importância para o sucesso percebido da consultoria de gerenciamento. Além disso, Bronnenmayer et al. (2016b) observam que os fatores visão comum, experiência de consultor e suporte da alta gerência mostram influências significativas comparativamente fortes. No entanto, Bronnenmayer et al. (2016b) rejeitam a hipótese sobre confiança ao transmitir a complicação do relacionamento consultor-cliente e mostram que é difícil conseguir um relacionamento confiável entre ambas as partes. Em um estudo empírico de cinco Empresas de CG globais, foi identificado que critérios diferentes são adotados por suas lideranças e pelos consultores para escolherem entre diferentes sistemas de compartilhamento de conhecimento (Powell e Ambrosini, 2017). Por meio da análise minuciosa de 113 artigos de consultoria Mosonyi et al. (2019), identificaram e mobilizaram três temas conceituais principais: conhecimento (desenvolvimento, codificação, comodificação, venda e tradução/transferência), identidade (individual e organizacional) e poder (individual, palavras e gestão), além de induzirem uma estrutura de 'influência-recurso-controle' (IRC) que especifica as interfaces desses temas para problematizar a literatura.

De acordo com Le Coze (2020) sob a perspectiva dos “Fatores Humanos e Organizacionais” (FHO) a produção sobre consultoria em gestão aborda diferentes lentes históricas, psicológicas, econômicas e sociológicas. Incluem tópicos, como por exemplo, a origem e o histórico da consultoria de gestão, a questão de moda e modismos nos métodos de gestão, o surgimento de gurus da administração, a estrutura das empresas de consultoria, a identidade dos consultores ou a relação cliente-consultor. Ainda, segundo Le Coze (2020), a própria gestão evoluiu nas últimas duas décadas para um mercado altamente dinâmico, onde as empresas consomem produtos de gestão disponíveis de várias formas (livros, conferências, vídeos ou consultorias).

Em uma reflexão aplicada a gestão estratégica, Drnevich et al. (2020) sugerem uma reorientação da pesquisa neste campo, com base na lógica da descoberta de fenômenos do mundo real e problemas estratégicos, com o objetivo de permitir melhor aos

acadêmicos refinar os existentes e desenvolver novas teorias de gestão. Para Drnevich et al. (2020) muitos estudiosos não estão mais desenvolvendo ou praticando habilidades suficientes para gerar uma pesquisa impactante. Hoje, segundo Drnevich et al. (2020) seriam os consultores em gestão os mais preparados para o trabalho de encontrar possíveis conceitos, perspectivas e ferramentas capazes de ajudar com as crescentes complexidades da prática (e, assim, criando valor econômico).

2.3.2 Contribuições das CGs à gestão da inovação

Em relação, objetivamente a forma como a inovação é gerenciada emerge como um direcionador do sucesso de CGs (Cerruti et al., 2019). Entretanto, ao Cerruti et al. (2019) proporem o estudo de CGs como o contexto apropriado para estudar a mudança e a flexibilidade da gestão contemporânea (Kipping e Kirkpatrick, 2013; Sturdy et al., 2016), também é enfatizado que a gestão da inovação não necessariamente tem que significar fornecer algo realmente novo, ao contrário, revela-se que a inovação gerida por consultoria é frequentemente altamente padronizada, em função de algumas das características estruturais e culturais das organizações que levam os gestores a favorecer abordagens incrementais e padronizadas para a mudança, mesmo que sejam frequentemente contestadas (Wright et al., 2012). Além disso, Sturdy et al. (2016) exploram a ideia de gerenciamento como consultoria que se aproxima das imagens de uma nova função reivindicada pelos gerentes que envolve a (i) contratação e parceria de consultores externos como uma maneira de instilar a empresa e adotar as "melhores práticas" externas; (ii) um foco mais comercial e estratégico para combater a abordagem tática e "excessivamente técnica" associada ao gerenciamento burocrático; (iii) a adoção pelos gerentes de estilos de consultoria ou parceria de gerenciamento de interação e relacionamento; e (iv) a promoção do trabalho multifuncional baseado em projetos e métodos.

O sistema de conhecimento em CGs tem sido modelado a partir de três temas interrelacionados que, segundo Werr & Stjernberg (2003) são: métodos e ferramentas, fornecendo uma linguagem e estrutura de conhecimento comuns; casos, transportando conhecimento de forma narrativa; e a experiência de consultores individuais que é essencial para a adaptação de métodos, ferramentas e casos ao projeto específico de consultoria. Os métodos e ferramentas deste sistema, segundo Werr & Stjernberg (2003), fornecem uma linguagem compartilhada que possibilita a documentação e a troca de

experiências, enquanto os casos compartilhados fornecem narrativas que exemplificam a tradução de abordagens gerais e abstratas para casos específicos.

Nas CGs o conhecimento em si não é necessariamente uma chave para o seu desempenho competitivo, pois o valor depende de como os consultores podem usar (ou não) esse conhecimento de acordo com cada situação específica (Haas & Hansen, 2005). Quanto aos tipos específicos de conhecimento relacionados a CG, Adams e Flynn (2005) propõem a análise do The Boston Club, descrevendo a maneira como ele cria um tipo de conhecimento que, ao contrário de informação, é útil na condução de comportamentos concretos.

O estudo de Sturdy e Mahoney (2018) altera uma percepção comum na literatura sobre administração que freqüentemente pressupõe que a consultoria em gestão é a fonte predominante de conhecimento externo em gestão para as organizações, indicando que seu uso é invariavelmente confinado a algumas economias ocidentais desenvolvidas. Para Sturdy e Mahoney (2018) as variações nacionais no uso de consultoria podem ser explicadas a partir da indução de cinco fatores (economia, estado, cultura e ideologia, organizações e seus relacionamentos e educação) decorrentes de análises comparativas internacionais de práticas de gestão para explicar a demanda e a oferta variadas de serviços de consultoria globalmente.

Para Sturdy (2018) os consultores nem sempre criam problemas para que seus clientes se ajustem às soluções preparadas, nem simplesmente se adaptam ao modelo "racional" convencional. Em vez disso, mostra-se que eles também co-produzem simultaneamente problemas e soluções com os clientes, combinando abordagens de oferta e oferta e demanda. Para Sturdy (2018) o caso da consultoria chama a atenção para como a tomada de decisões por meio de constituintes de instrumentos pode ocorrer ao longo de um continuum de três posições, desde problemas pré-datando soluções, sendo (co-) construídos ao mesmo tempo, até sua produção após a 'solução'.

3 METODOLOGIA

Neste estudo, com teor de ensaio teórico, são combinados dois métodos de pesquisa, conforme indicado por Roesch (2000) para a definição do tipo de pesquisa relacionado aos fins da investigação e dos meios de investigação. Em relação aos fins de investigação, este estudo com teor de ensaio teórico na área de ciências sociais aplicadas é caracterizado como explicativo “[...] tem como objetivo tornar algo

inteligível, justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno (Vergara, 2006, p.42-43). Quanto ao meio de investigação adotado é caracterizado como uma pesquisa bibliográfica, interpretada como “[...] o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral [...]” (Vergara, 2006, p.43-44).

4 DISCUSSÃO

Ao discutirmos as contribuições das Consultorias em Gestão (CGs) para a Inovação Aberta (IA) em Micro e Pequenas Empresas (MPEs), foi identificado o potencial existente na exploração do aparato conceitual e analítico em torno desta relação em diferentes perspectivas, sendo elas: o direcionamento pelas áreas de atividade (Kubr, 2002), os tipos específicos de conhecimento relacionados a CG (Kipping & Clark, 2012; Cerruti et al., 2019; Powell e Ambrosini, 2017; Mosonyi et al., 2019; Wright et al., 2012; Werr & Stjernberg, 2003; Haas & Hansen, 2005; Adams & Flynn, 2005; Sturdy & Mahoney, 2018), o papel das CGs (Canato & Giangreco, 2011), os tipos de agentes envolvidos, como por exemplo as ECGs (Kipping & Clark, 2012), os diferentes níveis de análise, tais como a indústria, empresa e projetos (Engwall & Kipping, 2013), e diferentes contextos (Cerruti et al., 2019), condicionadas a experiência do consultor, a intensidade da colaboração e a visão comum (Bronnenmayer et al., 2016b; Bronnenmayer et al., 2016a). Ainda, é possível sugerir que as MPEs podem se engajar na co-produção simultânea de problemas e soluções em uma CG (Sturdy, 2018) por meio da adoção de estratégias de IA acoplada (Gassmann, 2006; Enkel, Gassmann & Chesbrough, 2009; Dąbrowska, Fiegenbaum & Kutvonen, 2013; West & Bogers, 2014) além da usual estratégia de fora para dentro em que os conhecimentos são integrados em todo o processo de inovação (Chesbrough, 2003). Entretanto, a partir das percepções de Wright et al. (2012) é sugerido que os conhecimentos relacionados as CGs que se traduziriam em comportamentos concretos (Adams e Flynn, 2005) não representaria algo realmente novo para as MPEs, ao contrário, seria frequentemente associado a abordagens incrementais e padronizadas.

Tais perspectivas, acrescidas das relacionadas ao porte da empresa (neste caso as MPEs, eixo central da investigação) e a adoção de estratégias de IA (de fora para dentro ou de entrada, de dentro para fora ou de saída e acoplada) nos permitem sugerir algumas

proposições teóricas que formam o “fio condutor” para futuras investigações empíricas e reflexões práticas sobre as contribuições das CGs para IA em MPEs.

A primeira delas, de cunho mais genérico, relacionada diretamente as condicionantes para as contribuições das CGs para IA em MPEs.

Proposição 1: *Os resultados no contexto da IA em uma MPE são potencializados de maneiras diferentes a partir das combinações entre o direcionamento pelas áreas de atividade, os tipos específicos de conhecimento relacionados a CG, o papel das CGs, os tipos de agentes envolvidos, os diferentes níveis de análise, tais como a indústria, empresa e projetos, e diferentes contextos, condicionadas a experiência do consultor, a intensidade da colaboração e a visão comum.*

A segunda, específica em relação as características do conhecimento utilizado pelas CGs para IA em MPEs.

Proposição 2: *Os resultados no contexto da IA em uma MPE são potencializados pelos métodos e ferramentas, casos e a experiência de consultores individuais, além de como os consultores podem usar (ou não) esse conhecimento de acordo com cada situação específica criando um tipo de conhecimento que se relaciona a temas como identidade e poder e que é útil na condução de comportamentos concretos associados a abordagens incrementais e padronizadas.*

A terceira sobre o envolvimento das CGs na IA em MPEs.

Proposição 3: *Os resultados no contexto da IA em uma MPE são potencializados pelo envolvimento das CGs na IA em MPEs no aporte de conhecimento externo e na co-produção simultânea de problemas e soluções a partir das estratégias de IA de fora para dentro e acoplada adotadas pelas MPEs.*

5 CONCLUSÃO

Neste estudo com teor de ensaio teórico discutimos as contribuições das Consultorias em Gestão (CGs) para a Inovação Aberta (IA) em Micro e Pequenas Empresas (MPEs). O corpo de literatura utilizado neste estudo sugere que as CGs são uma fonte de conhecimento externo para MPEs que adotam estratégias de IA de fora para dentro, e co-produtores de problemas e soluções com as MPEs que adotam a estratégia de IA acoplada. Objetivamente, o conhecimento das CGs aportado nas MPEs

é traduzido por meio de métodos e ferramentas, casos e a experiência de consultores individuais, além de como os consultores podem usar (ou não) esse conhecimento de acordo com cada situação específica criando um tipo de conhecimento que se relaciona a temas como identidade e poder e que é útil na condução de comportamentos concretos associados a abordagens incrementais e padronizadas.

Estas constatações, associadas a revisão teórica conduzida neste ensaio, propiciam a obtenção de novos discernimentos sobre as contribuições das CGs para IA em MPEs. Indicam o potencial existente na exploração do aparato conceitual e analítico em torno desta relação em diferentes perspectivas, sendo elas: o direcionamento pelas áreas de atividade, os tipos específicos de conhecimento relacionados a CG, o papel das CGs, os tipos de agentes envolvidos, os diferentes níveis de análise, tais como a indústria, empresa e projetos, e diferentes contextos, condicionadas a experiência do consultor, a intensidade da colaboração e a visão comum. Tais perspectivas, acrescidas do porte da empresa e a adoção de estratégias de IA nos permitem apontar três proposições teóricas que formam o “fio condutor” para futuras investigações empíricas e reflexões práticas sobre as contribuições das CGs para IA em MPEs em torno das suas condicionantes, do tipo de conhecimento envolvido e da relação com as estratégias de IA em MPEs.

Estudos futuros podem gerar implicações gerenciais que suportem a tomada de decisão sobre a contratação de CGs para MPEs sobre qual (is) contribuições das CGs para IA em MPEs, características do conhecimento utilizado pelas CGs para IA em MPEs e o envolvimento das CGs na IA em MPEs tem maior capacidade de potencializar resultados no contexto da IA em MPEs. E, sob a perspectiva das ECGs e como é possível calibrar suas entregas para ampliar os impactos das CGs para IA em MPEs.

Por fim, é importante observar as limitações deste estudo. Os achados são específicos em relação ao corpo de literatura utilizado. A possibilidade de ampliação do corpo de literatura, sua conexão com diferentes bases teóricas científicas ou a condução de investigações empíricas neste campo a partir das proposições apresentadas, individualmente ou em conjunto, poderia resultar em observações adicionais sobre as contribuições das CGs para IA em MPEs.

REFERÊNCIAS

- Abouzeedan, A., Klofsten, M. and Hedner, T. (2013). Internetization management as a facilitator for managing innovation in high-technology smaller firms. *Global Business Review*, 14 (1), 121-136.
- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of management review*, 21(1), 254-285.
- Adams, S. M., & Flynn, P. M. (2005). Actionable knowledge: Consulting to promote women on boards. *Journal of Organizational Change Management*, 18(5), 435-450.
- Bogers, M., Chesbrough, H., & Moedas, C. (2018). Open Innovation: Research, Practices, and Policies. *California Management Review*, 60(2), 5-16.
- Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., & Teece, D. J. (2019). Strategic Management of Open Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective. *California Management Review*, 62(1), 77-94.
- Bougrain, F. and Haudeville, B. (2002). Innovation, collaboration and SMEs internal research capacities. *Research Policy* 31(5), pp. 735–747.
- Bronnenmayer, M., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2016b). Determinants of perceived success in management consulting: An empirical investigation from the consultant perspective. *Management Research Review*, 39(6), 706-738.
- Bronnenmayer, M., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2016a). Success factors of management consulting. *Review of Managerial Science*, 10(1), 1-34.
- Bruhn, M., Karlan, D., & Schoar, A. (2018). The impact of consulting services on small and medium enterprises: Evidence from a randomized trial in Mexico. *Journal of Political Economy*, 126(2), 635-687.
- Brunswicker, S., & Vanhaverbeke, W. (2015). Open innovation in small and medium-sized enterprises (SMEs): External knowledge sourcing strategies and internal organizational facilitators. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1241-1263.
- Canato, A., & Giangreco, A. (2011). Gurus or wizards? A review of the role of management consultants. *European Management Review*, 8(4), 231-244.
- Cerruti, C., Tavoletti, E., & Grieco, C. (2019). Management consulting: a review of fifty years of scholarly research. *Management Research Review*.

- Cesário, M., Fernandes, S., Jesus, B., & Monteiro Barata, J. (2015). Sources of innovation: The case of Portuguese consultancy sector. *Journal of technology management & innovation*, 10(3), 44-52.
- Chaston, I. and Scott, G.J. (2012). Entrepreneurship and open innovation in an emerging economy. *Management Decision*, 50 (7), 1161-1177.
- Chesbrough, H. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. (2017). The Future of Open Innovation: The future of open innovation is more extensive, more collaborative, and more engaged with a wider variety of participants. *Research-Technology Management*, 60(1), 35-38.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press, Boston.
- Chesbrough, H. W. and Bogers, M. (2014). **Explicating Open Innovation : Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation**. In: Chesbrough *et al.* (eds.) *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford University Press, USA, 344p.
- Clark, J. M., Quast, L. N., Jang, S., Wohkittel, J., Center, B., Edwards, K., & Bovornusvakool, W. (2016). GLOBE Study Culture Clusters: Can They Be Found in Importance Ratings of Managerial Competencies?. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 534-553.
- Collins, D. (2016). Constituting best practice in management consulting. *Culture and Organization*, 22(5), 409-429.
- D'Ambrosio, A., Gabriele, R., Schiavone, F., & Villasalero, M. (2017). The role of openness in explaining innovation performance in a regional context. *The Journal of Technology Transfer*, 42(2), 389-408.
- Dąbrowska, J., Fiegenbaum, I., & Kutvonen, A. (2013). Mapping The Perception And Reality Of Open Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 17(06), 1-25.
- Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010). How open is innovation?. *Research policy*, 39(6), 699-709.
- De Marco, C. E., Martelli, I., & Di Minin, A. (2020). European SMEs' engagement in open innovation When the important thing is to win and not just to participate, what should innovation policy do?. *Technological Forecasting and Social Change*, 152, 119843.

- Drnevich, P. L., Mahoney, J. T., & Schendel, D. (2020). Has strategic management research lost its way. *Strategic Management Review*, 1(1).
- Edwards, T., Delbridge, R. and Munday, M. (2005). Understanding innovation in small and medium-sized enterprises: a process manifest. *Technovation*, 25(10), 1119–1127.
- Engwall, L., & Kipping, M. (2013). Management consulting: dynamics, debates, and directions. *International journal of strategic communication*, 7(2), 84-98.
- Enkel, E.; Gassmann, O. & Chesbrough, H. (2009) Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&D Management*. 39 (4), 311–16.
- Farrukh, C., Athanassopoulou, N., & Ilevbare, I. (2019). How inbound open innovation helps SMEs learn and improve: knowledge transfer from university to industry through direct coaching.
- Freel, M., & Robson, P. J. (2017). Appropriation strategies and open innovation in SMEs. *International Small Business Journal*, 35(5), 578-596.
- Gassmann, O. (2006) Opening up the innovation process: towards an agenda. *R&D Management*, 36 (3), 223-226.
- Greco, M., Grimaldi, M., & Cricelli, L. (2019). Benefits and costs of open innovation: the BeCO framework. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(1), 53-66.
- Haas, M. R., & Hansen, M. T. (2005). When using knowledge can hurt performance: The value of organizational capabilities in a management consulting company. *Strategic Management Journal*, 26(1), 1-24.
- Hossain, M. (2013). Open innovation: so far and a way forward. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 10(1), 30-41.
- Hossain, M. and Kauranen, I. (2016). Open innovation in SMEs: a systematic literature review. *Journal of Strategy and Management*, 9(1), 58–73.
- ISO (2017). Guidelines for management consultancy services 20700:2017. Disponível em: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:20700:ed-1:v1:en>. Acesso em: 01/05/2019.
- Kipping, M., & Clark, T. (2012). Researching Management Consulting: An Introduction to the Handbook. In. Kipping, M., & Clark, T. (Eds.). *The Oxford handbook of management consulting*. Oxford University Press.
- Kipping, M., & Clark, T. (Eds.) (2012). *The Oxford handbook of management consulting*. Oxford University Press.

- Kipping, M., & Kirkpatrick, I. (2013). Alternative pathways of change in professional services firms: The case of management consulting. *Journal of Management Studies*, 50(5), 777-807.
- Kubr, M. (Ed.). (2002). *Management consulting: A guide to the profession*. International Labour Organization.
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic management journal*, 27(2), 131-150.
- Le Coze, J. C. (2020). Human and Organisational Factors: Fad or not Fad?. In *Human and Organisational Factors*. Springer, Cham.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B. and Park, J. (2010). Open innovation in SMEs — na intermediated network model. *Research Policy*, 39(2), 290–300.
- Lundvall, B. Å. (2016). National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. *The Learning Economy and the Economics of Hope*, 85.
- Massey, C. (2003). Understanding the impact of a consultant's worldview: the use of metaphor in a diagnostic exercise. *Journal of European Industrial Training*, 27(6), 304-312.
- Mosonyi, S., Empson, L., & Gond, J. P. (2019). Management consulting: Towards an integrative framework of knowledge, identity, and power. *International Journal of Management Reviews*, 00, 1-30.
- Powell, T. H., & Ambrosini, V. (2017). Espoused versus realized knowledge management tool usage in knowledge intensive organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 356-378.
- Radziwon, A., & Bogers, M. (2019). Open innovation in SMEs: Exploring inter-organizational relationships in an ecosystem. *Technological Forecasting and Social Change*, 146 (C), 573-587.
- Rahman, H. and Ramos, I. (2010). Open innovation in SMEs: from closed boundaries to networked paradigm. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 7(4), 471-487.
- RALEIGH, North Carolina/PRNewswire/ (2019). Management Consulting Market to Reach \$295 Billion by 2020, Says Beroe Inc. Disponível em:

<https://www.prnewswire.com/news-releases/management-consulting-market-to-reach-295-billion-by-2020-says-beroe-inc-300943883.html>. Acesso em: 23/10/ 2019

Roesch, S. M. A., Becker, G. V., & de MELLO, M. I. (2000). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. Editora Atlas SA.

Rosa, A. C. M., Chimendes, V. C. G., & Amorim, G. F. (2020). Measuring open innovation practices in small companies at important Brazilian industrial centers. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119805. Lee, S., Park, G.,

Yoon, B., & Park, J. (2010). Open innovation in SMEs—An intermediated network model. *Research policy*, 39(2), 290-300.

Santoro, G., Ferraris, A., Giacosa, E., & Giovando, G. (2018). How SMEs engage in open innovation: a survey. *Journal of the Knowledge Economy*, 9(2), 561-574.

Stanko, M. A., Fisher, G. J., & Bogers, M. (2017). Under the wide umbrella of open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 34(4), 543-558.

Sturdy, A. (2018). Promoting solutions and co-constructing problems—Management consultancy and instrument constituencies. *Policy and Society*, 37(1), 74-89.

Sturdy, A., & O'Mahoney, J. (2018). Explaining national variation in the use of management consulting knowledge: A framework. *Management Learning*, 49(5), 537-558.

Sturdy, A., Wright, C., & Wylie, N. (2016). Managers as consultants: The hybridity and tensions of neo-bureaucratic management. *Organization*, 23(2), 184-205.

Susanne, D., Serdal, T., & Aisenberg, F. H. (Eds.). (2018). *Open Innovation and Knowledge Management in Small and Medium Enterprises* (Vol. 3). World Scientific.

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.

Usman, M., Roijakkers, N., Vanhaverbeke, W., & Frattini, F. (2018). A systematic review of the literature on open innovation in SMEs. *Researching Open Innovation in SMEs*. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.

Van de Vrande, V., De Jong, J. P., Vanhaverbeke, W. and De Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6), 423-437.

- Vanhaverbeke, W. (2012). Open innovation in SMEs: How can small companies and start-ups benefit from open innovation strategies? Leuven, Belgium: Flanders District of Creativity.
- Vanhaverbeke, W. (2017). *Managing Open Innovation in SMEs*. Cambridge University Press.
- Vanhaverbeke, W., Frattini, F., Roijakkers, N., & Usman, M. (2018). *Researching Open Innovation in SMEs*. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Vergara, S. C. (2006). Projetos e relatórios de pesquisa. *São Paulo: Atlas*.
- Von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. Cambridge: Ed. MIT Press.
- Werr, A. (2012). Knowledge Management And Management Consulting. In. Kipping, M., & Clark, T. (Eds.). *The Oxford handbook of management consulting*. Oxford University Press.
- Werr, A., & Stjernberg, T. (2003). Exploring management consulting firms as knowledge systems. *Organization studies*, 24(6), 881-908.
- West, J. & Bogers, M. (2014) Leveraging external sources of innovation: a review of research on open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31 (4), 814-831.
- Wright, C., Sturdy, A., & Wylie, N. (2012). Management innovation through standardization: Consultants as standardizers of organizational practice. *Research Policy*, 41(3), 652-662.
- Wynarczyk, P., Piperopoulos, P. and McAdam, M. (2013). Open innovation in small and medium-sized enterprises: an overview. *International Small Business Journal*, 31(3), 240–255.