

AS CONTRIBUIÇÕES DA CONSULTORIA EM GESTÃO (CG) PARA INOVAÇÃO ABERTA (IA) EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPEs)

Silvio Bitencourt da Silva¹

Abstract: In this study we discuss how Management Consulting (CG) contribute to the adoption of Open Innovation (OI) strategies in Small and medium Enterprises (SMEs). The body of literature used in this study suggests that MC are an external source of knowledge for SMEs that adopt outside-in open innovation strategies. Objectively, the knowledge of MC provided in SMEs is composed of three interrelated elements that are integrated throughout the innovation process: methods and tools; cases; and the experience of individual consultants. It is a knowledge that is the result of network interactions that, unlike information, is useful in conducting concrete behaviors. One of these behaviors refers to innovation management that does not represent something really new, rather it is often driven through incremental and standardized approaches.

Keywords: *management consulting; open innovation; sources of innovation; small and medium enterprises; knowledge.*

Resumo: Neste estudo discutimos como a Consultoria em Gestão (CG) contribui para a adoção de estratégias de Inovação Aberta (IA) em Micro e Pequenas Empresas (MPEs). O corpo de literatura utilizado neste estudo sugere que a CG é uma fonte de conhecimento externo para MPEs que adotam estratégias de IA de fora para dentro (*outside-in* ou *inbound* na língua inglesa). Objetivamente, o conhecimento da CG aportado nas MPEs é composto de três elementos interrelacionados que se integram em todo o processo de inovação: métodos e ferramentas; casos; e a experiência de consultores individuais. Trata-se de um conhecimento que é resultado de interações em rede que, ao contrário de informação, é útil na condução de comportamentos concretos. Um destes comportamentos se refere a gestão da inovação que não representa algo realmente novo, ao contrário, é frequentemente conduzida por meio de abordagens incrementais e padronizadas.

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

¹ Mestrado Profissional em Direito da Empresa e dos Negócios – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) São Leopoldo, RS – Brasil. Correio eletrônico: sibitencourt@unisinos.br

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 (*outside-in* ou *inbound* na língua inglesa) 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.

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, a CG pode ser provida 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 CG 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, fusões e aquisições, *joint ventures*, privatização) e responsabilidade social corporativa (Kubr, 2002), além da emergência de áreas como design estratégico, tecnologia, inovação, legal, regulatória e transformação digital.

Na CG se inserem atores externos, como especialistas, corretores de tecnologia, agências de inovação, prestadores de serviços técnicos e científicos, que apoiam as empresas em suas atividades de pesquisa e desenvolvimento de forma *ad hoc*, temporária e sem serem formalmente reconhecidas em sua estrutura organizacional (Bessant & Rush, 1995; Tether & Tajar, 2008; Bianchi et al., 2016).

Discutir as como a CG contribui para a adoção de estratégias de IA em MPEs 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, a CG em MPEs foram cobertas de forma muito limitada até então, mas 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 CG são percebidas em diferentes países.

O artigo, portanto, pretende responder à seguinte questão: como a CG contribui para a adoção de estratégias de IA em MPEs? Para lançar luz a essa indagação, relacionamos a literatura sobre IA em MPEs com a de CG, estruturando o artigo da seguinte forma: primeiramente, o texto apresenta teorizações sobre IA em MPEs e CG. Na sequência, é conduzida a discussão sobre os discernimentos obtidos da literatura. 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).

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 (Brunswick & Van de Vrande, 2015; Hossain & Kauranen, 2016; Vanhaverbeke, 2017; Usman *et al.*, 2018; Farrukh *et al.*, 2019; Greco *et al.*, 2019).

2.2 INOVAÇÃO ABERTA EM MPEs

A pesquisa existente mostra que as MPEs organizam e gerenciam a 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, estreita conexão entre o empresário e a estratégia de IA da empresa (Van de Vrande *et al.*, 2009; Vanhaverbeke, 2012) e há evidências de que a 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 (Brunswicker & 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). Por exemplo, o uso de ECGs permite que as empresas obtenham maiores resultados de inovação, mesmo com apenas pequenos aumentos na terceirização de P&D, e é, portanto, benéfico para as empresas que desejam aumentar o desempenho da inovação aumentando a IA de fora para dentro (*outside-in* ou *inbound* na língua inglesa) (.).

2.3 CONSULTORIAS EM GESTÃO

Embora a CG como atividade empresarial tenha surgido no final do século XIX, um interesse acadêmico sustentado é um fenômeno muito mais recente, surgido ao final dos anos 80 em paralelo a um aumento significativo da atividade em si (Engwall & Kipping, 2013).

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) .

Diferentes níveis de análise tem sido considerados nos vários estudos sobre CG 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.

A forma como a inovação é gerenciada emerge como um direcionador do sucesso de CG (Tavoletti et al., 2019). Entretanto, ao Tavoletti et al. (2019) proporem o estudo de CG 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).

O sistema de conhecimento em CG tem sido modelado a partir de três elementos de conhecimento interrelacionados, segundo Werr & Stjernberg (2003): 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; e tem sido considerado um desafio desde o início dos anos 90 (Werr, 2012).

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.

Na CG 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).

Em um estudo empírico de cinco ECGs 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).

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, e que, neste caso, visa promover a inclusão das mulheres nos conselhos de administração das empresas. Em um estudo 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. Cesário et al. (2015) apresentam a análise das empresas de

consultoria portuguesas para identificar as formas de inovação que estas empresas podem introduzir e as principais fontes que impulsionam a inovação na consultoria.

Em uma revisão sobre o papel da CG (Canato & Giangreco, 2011) identificam quatro tipologias: fontes de informação, padronizadores, corretores de conhecimento e integradores de conhecimento. Para Tavoletti et al. (2019), essa classificação ajuda a esclarecer detalhadamente o papel das CG 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, Tavoletti 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. Portanto, 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.

3 DISCUSSÕES

Neste estudo discutimos como a Consultoria em Gestão (CG) contribui para a adoção de estratégias de Inovação Aberta (IA) em Micro e Pequenas Empresas (MPes). O corpo de literatura utilizado neste estudo sugere que a CG é uma fonte de conhecimento externo para MPes que adotam estratégias de IA de fora para dentro (*outside-in* ou *inbound* na língua inglesa).

Objetivamente, o conhecimento da CG aportado nas MPes é composto de três elementos interrelacionados que se integram em todo o processo de inovação: métodos e ferramentas; casos; e a experiência de consultores individuais. Trata-se de um conhecimento que é resultado de interações em rede que, ao contrário de informação, é útil na condução de comportamentos concretos. Um destes comportamentos se refere a gestão da inovação que não representa algo realmente novo, ao contrário, é frequentemente conduzida por meio de abordagens incrementais e padronizadas.

Estas constatações conduzem a principal implicação teórica deste estudo que envolve a obtenção de novos discernimentos sobre as contribuições da CG para IA em MPes, indicando 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 (Adams & Flynn, 2005), o papel da CG

(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 (Tavoletti et al., 2019).

Essas perspectivas, acrescidas do porte da empresa (neste caso as MPEs, eixo central da investigação) nos conduzem a duas proposições teóricas que formam o “fio condutor” para futuras investigações empíricas sobre como a CG contribui para a adoção de estratégias de IA em MPEs:

Proposição 1: Os resultados no contexto da IA em uma indústria, empresa de micro ou pequeno porte ou projeto são potencializados em função da atividade abordada, dos tipos de conhecimentos relacionados a CG, do papel desempenhado pela CG e dos tipos de agentes envolvidos.

Proposição 2: Os resultados no contexto da IA em uma indústria, empresa de micro ou pequeno porte ou projeto são potencializados de maneiras diferentes a partir das combinações entre a atividade abordada, os tipos de conhecimentos relacionados a CG, o papel desempenhado pela CG e os tipos de agentes envolvidos.

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, poderia resultar em observações adicionais sobre como a CG contribui para a adoção de estratégias de IA em MPEs.

Em termos práticos, estudos futuros podem gerar implicações gerenciais que suportem a tomada de decisão de clientes de CG sobre qual (is) combinação (ões) entre a atividade abordada, os tipos de conhecimentos relacionados a CG, o papel da CG, indústria, projeto e os tipos de agentes envolvidos tem maior poder de potencializar resultados no contexto da IA em MPEs. O segundo em relação ao aparato conceitual e analítico que tem crescido em torno da CG.

4 AGRADECIMENTOS

5 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*, Vol. 14 No. 1, pp. 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.
- Bessant, J., & Rush, H. (1995). Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer. *Research policy*, 24(1), 97-114.
- Bianchi, M., Croce, A., Dell'Era, C., Di Benedetto, C. A., & Frattini, F. (2016). Organizing for inbound open innovation: how external consultants and a dedicated R&D unit influence product innovation performance. *Journal of Product Innovation Management*, 33(4), 492-510.
- Bogers, M., Chesbrough, H., & Moedas, C. (2018). Open Innovation: Research, Practices, and Policies. *California Management Review*, 60(2), 5-16.
- Bougrain, F. and Haudeville, B. (2002). Innovation, collaboration and SMEs internal research capacities. *Research Policy* 31(5), pp. 735–747.
- 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.
- Brunswick, 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.
- 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*, Vol. 50 No. 7, pp. 1161-1177.
- 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.
- Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010). How open is innovation?. *Research policy*, 39(6), 699-709.
- Edwards, T., Delbridge, R. and Munday, M. (2005). Understanding innovation in small and medium-sized enterprises: a process manifest. *Technovation* 25(10), pp. 1119–1127.
- Engwall, L., & Kipping, M. (2013). Management consulting: dynamics, debates, and directions. *International journal of strategic communication*, 7(2), 84-98.
- 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.
- 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), pp. 58–73.
- ISO (2017), “Guidelines for management consultancy services 20700:2017”, Disponível em: 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.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B. and Park, J. (2010). Open innovation in SMEs — na intermediated network model. *Research Policy* 39(2), pp. 290–300.
- 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.
- 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.

- Rahman, H. and Ramos, I. (2010). Open innovation in SMEs: from closed boundaries to networked paradigm. *Issues in Informing Science and Information Technology* 7, pp. 471–487.
- 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., 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.
- Tavoletti, E., Cerruti, C., & Grieco, C. (2019). Management consulting: a review of fifty years of scholarly research. *Management Research Review*.
- Tether, B. S., & Tajar, A. (2008). Beyond industry–university links: Sourcing knowledge for innovation from consultants, private research organisations and the public science-base. *Research Policy*, 37(6-7), 1079-1095.
- 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), pp. 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.
- 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.
- 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), pp. 240–255.