

**Como dirigentes de pequenas empresas empreendem em um contexto de limitações institucionais?\***

*How do small business leaders make business in a context of institutional limitations?*

**Arnaldo Di Petta**

Universidade Nove de Julho - UNINOVE (SP)

[adi.petta@hotmail.com](mailto:adi.petta@hotmail.com)

**Edmilson Lima**

Universidade Nove de Julho – UNINOVE

[edmilsonlima@gmail.com](mailto:edmilsonlima@gmail.com)

**Resumo**

A gestão de pequenas empresas frequentemente convive com a escassez de recursos, além de outras limitações. Em particular, as limitações institucionais levam os dirigentes de pequenas empresas a realizar ações inovadoras de planejamento e gestão para que seus negócios sobrevivam e cresçam. Exemplificando tais ações e apresentando aos dirigentes de pequenas empresas alternativas que levem à superação das limitações institucionais, esta revisão da literatura selecionou 31 artigos de diferentes partes do mundo. Consolidados em uma tipologia, os artigos apresentam ações realizadas por dirigentes de pequenas empresas em resposta a limitações institucionais. Este trabalho serve a pesquisadores para que aprofundem os estudos quanto à efetividade dessas ações em mais contextos ou, ainda, que desenvolvam novas práticas. Serve também de inspiração para os dirigentes superarem limitações institucionais e usarem ações inovadoras para a gestão e o planejamento de processos ou modelos de negócio.

**Palavras-chave**

Empreendedorismo; Empreendedores; Pequenas empresas; Limitações institucionais.

**Abstract**

Small business management often lives with a scarcity of resources and other limitations. In particular, institutional limitations lead small business founders and leaders to take innovative planning and management actions to survive and grow. To exemplify these actions and present alternatives to small business leaders to overcome institutional limitations, this literature review selected 31 articles from different parts of the world. Consolidated into a typology, they present actions taken by managers of small companies in response to institutional limitations. This paper serves researchers to deepen their studies on the effectiveness of these respective actions in contexts different from those dealt with in the research, or even to develop new practices. It also serves as an inspiration for leaders to overcome institutional limitations and to take practical and innovative actions for the management and process planning or business models.

**Keywords**

Entrepreneurship; Entrepreneurs; Small business; Institutional limitations.

---

\* Recebido em 28 de Abril de 2020, aprovado em 05 de Março de 2021, publicado em 22 de Junho de 2021.

## 1. Introdução

A importância das pequenas empresas como geradoras do desenvolvimento e propulsoras do crescimento econômico tem sido estudada e reconhecida por diversos autores ao longo dos tempos (Audretsch, 2002; Bridge & O'Neill, 2012; Storey, 2016; Tan, Braithwaite, & Reinhart, 2016). A partir de oportunidades ou mesmo em função de necessidades (Borges et al., 2009), o número de pequenas empresas tem crescido expressivamente (Burns, 2016; Gill & Biger, 2012; Teixeira, 2014), aumentando o campo para a investigação por parte dos pesquisadores.

Isso se manifesta no aumento dos estudos das pequenas empresas em relação não somente às suas origens (Ayyagari, Beck, & Demircug-Kunt, 2007), suas práticas (Cramer, Cappelle, Andrade, & de Brito, 2012; Zhou, 2016; Zica, Gonçalves, & Martins, 2016), seus impactos (Williams, 2004) e resultados (Chaganti & Parasuraman, 1997; Henrekson & Sanandaji, 2014), chegando também à formação de seus dirigentes (Gorman et al., 1997; Winborg & Landström, 2001), às suas características pessoais (Jaouen & Lasch, 2015), ao seu comportamento (Lubatkin et al., 2006) e às atitudes destes dirigentes (Fayolle & Gailly, 2015; Wiklund et al., 2003).

Uma das atitudes identificadas nos empreendedores e dirigentes de pequenas empresas que lidam com a escassez de recursos desde o início de seu empreendimento, é a capacidade de rejeitar as limitações institucionais comumente aceitas de pela sociedade (Baker & Nelson, 2005). Neste particular, North (1994) explicita as chamadas limitações institucionais, tanto as formais, caracterizadas pelas leis e regras promulgadas pelos governantes, como as limitações informais, ou seja, normas impostas pela sociedade, comportamentos, convenções e códigos de conduta impostos pelas próprias pessoas.

Com o objetivo de aprofundar a compreensão das limitações institucionais, este artigo usou as três dimensões propostas por Kostova (1997). Para explicar como estas limitações afetam a atividade econômica em determinado país, ela desenvolveu o conceito do perfil institucional, desdobrando-o em três dimensões: a) a dimensão regulamentar, que se refere às leis e políticas governamentais, b) a cognitiva, que trata dos conhecimentos e habilidades que as pessoas têm, e c) a dimensão normativa, relativa ao sistema de valores, normas e expectativas de comportamento da sociedade. Nestas três dimensões, em determinado momento, poderão existir obstáculos que dificultem a ação empreendedora do dirigente de pequena empresa, gerando um confronto. E isso ocorre porque, para que as empresas sobrevivam e prosperem, deverão responder positivamente a uma série de forças advindas do ambiente externo (Anderson, 1999).

Em relação às forças do ambiente externo, este trabalho se apoia em três perspectivas da influência que o contexto institucional exerce sobre os dirigentes de pequenas empresas: a) explorando a visão de Shane (2003) a respeito da dimensão sociocultural que toca os meios econômico, político e cultural, b) a formação do dirigente ainda como pessoa em seus aspectos cognitivos e emocionais (Wiklund et al., 2009) e c) na orientação e no comportamento empreendedor do indivíduo, proposto por (Lee & Peterson, 2000). Em suma, usando estas três perspectivas, mostra-se que o panorama econômico, o ambiente político e o cenário cultural influenciam na formação do dirigente de pequenas empresas como pessoa, até resultar em sua orientação e comportamento empreendedor. O dirigente traz consigo as influências das instituições que compõem o ambiente onde nasceu e cresceu ou também onde se inseriu, e é com estas instituições que o dirigente vai se deparar e confrontar ao conduzir sua pequena empresa.

Vale lembrar que existem estudos que identificaram características comportamentais peculiares nos dirigentes das pequenas empresas como por exemplo, a centralização na tomada de decisões ou mesmo a falta de algumas habilidades necessárias para a condução do negócio (Florén, 2006; O'Gorman et al., 2005). Entretanto existe uma lacuna em relação à consolidação

de ‘como’ estas características comportamentais se expressam na prática. Apesar de o tema ser muito importante e carecer de mais pesquisa, são poucos os estudos que consolidam as ações que os dirigentes de pequenas empresas realizam para suplantar as dificuldades enfrentadas em um contexto de limitações institucionais. Assim, pergunta-se: Como os dirigentes de pequenas empresas empreendem em um contexto de limitação institucional?

Para responder a esta questão, este trabalho se propõe, por meio de uma revisão da literatura, a identificar e mostrar de maneira consolidada, os caminhos que os dirigentes de pequenas empresas descobriram ou desenvolveram para tratar as limitações institucionais que enfrentaram. Assim, após esta introdução, a próxima seção apresenta o referencial teórico que esboça as linhas gerais da teoria institucional e exemplifica algumas limitações institucionais. Na seção de métodos, são detalhados os passos e os critérios usados para a revisão da literatura cujos resultados vêm a seguir. Seguem as análises bem como as conclusões, que trazem as implicações dos resultados trazidos por este trabalho, as limitações do estudo e as recomendações práticas para os interessados nesses temas e também propostas para pesquisas futuras.

## **2. Referencial teórico**

Com o objetivo de estabelecer uma uniformidade na compreensão a respeito dos principais temas deste trabalho, apresenta-se na sequência, uma visão sintética de cada um deles, facilitando assim o seu encadeamento.

### **2.1 Teoria institucional**

Considerando que o objetivo desta seção é dar uma visão básica sobre os temas tratados neste trabalho, não serão cobertas as origens da Teoria Institucional. É dada ênfase porém, no entendimento que as instituições surgiram para estruturar a interação política, econômica e social, fazendo isso através de limitações informais, como as tradições por exemplo, e também por meio de regras formais como as leis (North, 1991). Em suas próprias palavras, este autor define as instituições como sendo as regras do jogo que delimitam a interação humana em uma sociedade. A partir desta perspectiva, North (1991) explica que o desenvolvimento a longo prazo e até mesmo a evolução histórica de uma sociedade é influenciada por suas instituições. Em suma, na visão da teoria institucional, a instituição é o objeto de análise mais importante, ocupando a posição do comportamento racional daqueles que tomam decisões nas empresas, tal como defendido pela teoria neoclássica (Guerreiro et al., 2006). As instituições não são objetos concretos, mas sim regras visíveis de ação, padrões e expectativas que se consolidam na prática. Desta forma, regulam o comportamento das pessoas na sociedade, seja por meio da concessão de incentivos ou também pela aplicação de penalidades (Vargas-Hernández, 2005).

Diversos trabalhos de diferentes áreas, tais como a economia, a ciência política, a sociologia e outras que procuram compreender a realidade social, têm usado a teoria institucional como tela para sua fundamentação (Peters, 2000). Isso ocorre, pois o ambiente institucional é composto pelo contexto econômico, político e cultural, incluindo as regras do jogo, que os economistas acreditam gerar as ações de crescimento econômico. Ao mesmo tempo, também considera o contexto social, que os sociólogos entendem como determinante para um comportamento aceitável (Shane, 2003). No tocante ao contexto institucional, existe um consenso de que ele deve ser o pano de fundo para o estudo do comportamento do dirigente de pequenas empresas, enquanto empreendedor (Smallbone et al., 2010). Isso porque o contexto sociocultural e político-institucional influenciam as atitudes e a motivação empreendedora em relação à utilização de recursos e também em relação à percepção das oportunidades ou limitações para começar ou mesmo dirigir um negócio (Martinelli, 2004).

## 2.2 Limitações institucionais

Como defendido por North (1991), as instituições servem para mediar o equilíbrio e a convivência entre os diferentes componentes da sociedade. Isso se dá de maneira formal, por meio de leis e também da maneira informal, por meio do respeito a determinadas práticas, costumes ou ainda, comportamentos. De uma maneira positiva, esta mediação pode trazer um conjunto de normas que protejam o investimento de bancos e entidades financeiras em empresas emergentes e ao mesmo tempo, traz limites e penalidades àqueles que não cumprirem os termos de um contrato (Smallbone et al., 2010). Os mesmos autores ainda exemplificam que outra maneira formal de mediação entre os componentes da sociedade, são os direitos de propriedade intelectual. No mesmo raciocínio, uma maneira informal de mediação seriam as ações ou pronunciamentos de membros do governo, transmitindo credibilidade às suas ações. Somente um governo estável e eficiente em sua maneira de trabalhar, pode facilitar o desenvolvimento de um empreendedorismo produtivo (Peng, 2003).

Por outro lado, um governo que dificulte a correta alocação de investimentos em infraestrutura, está limitando o crescimento da atividade econômica de seu país. Da mesma forma, um sistema de controle que não assegure a lisura no relacionamento entre empreendedores e representantes do governo, pode abrir oportunidade para suborno ou corrupção. Outra perspectiva negativa é o vazio institucional, ou seja, a ausência do governo em determinadas práticas de controle do mercado, resultando em falta de conformidade para com as leis ou até mesmo comportamentos inadequados por parte dos empreendedores ou dirigentes de pequenas empresas (Puffer et al., 2010).



**Figura 1.** Relação entre os temas deste trabalho  
Fonte: elaborado pelos autores deste trabalho

Na Figura 1 é possível observar de maneira sintética, a relação entre os temas deste trabalho. Nela observamos a influência do contexto institucional em todas as direções (Shane, 2003), inclusive no comportamento do empreendedor (Lee & Peterson, 2000) que por sua vez é influenciado pela formação do indivíduo (Wiklund et al., 2009). O comportamento do empreendedor, se desdobra em determinados tipos (Smallbone et al., 2010) levando tomada de ações, chamadas de respostas empreendedoras. O mesmo contexto institucional influencia as limitações institucionais, contra as quais o dirigente da pequena empresa toma ações para empreender.

## 3. Método

A revisão sistemática da literatura é o fundamento de qualquer trabalho científico uma vez que será a base para responder a questão de pesquisa que foi proposta (Tranfield et al.,

2003). Para possibilitar sua repetição, a revisão da literatura precisa ser sistemática, apoiando-se em um processo definido e claro indicando que os critérios e procedimentos foram usados de maneira uniforme pelo pesquisador (Ridley, 2012). Quanto a classificação, este trabalho é de natureza exploratória, uma vez que pouco se conhece sobre o tema e busca-se explorar linhas promissoras para futuras pesquisas (Manerikar & Manerikar, 2014).

A pesquisa bibliográfica que serviu de base para este trabalho utilizou-se das bases *Web of Science* e *ProQuest*, servindo-se de suas respectivas funcionalidades de busca avançada. Para levantar outros termos que se assemelhassem aos termos de busca “*institutional limitations*”, inicialmente foi usado o recurso “Thesaurus” da base *ProQuest*. Não tendo sido encontrada nenhuma outra sugestão com significância para o tema deste estudo, foram procurados artigos em Inglês, escritos em qualquer tempo, focando, aqueles revisados por pareceristas. A chave de busca foi a combinação das palavras-chave “*institutional limitation\**” AND “*small business*” em qualquer tópico dos textos procurados isso porque a primeira busca concentrada somente em *abstracts* ou *key words* não trouxe respostas.

A busca na base *Web of Science* apresentou 35 artigos dentro dos critérios estipulados. Já, na base *ProQuest* foram encontrados 183 artigos, o que levou a focar somente nos artigos publicados em periódicos com Índice H acima de 50, ou seja, artigos de autores com pelo menos cinquenta artigos publicados, cada um deles com, pelo menos, cinquenta citações. Após a aplicação deste filtro, os artigos da base *ProQuest* foram reduzidos a 63, sendo que destes, 4 artigos já haviam sido selecionados pela base *Web of Science*. Desta forma, foram lidos os *abstracts* de 94 artigos e destes, por fim, 31 artigos foram considerados pertinentes e selecionados para este trabalho.

#### 4. Resultado da revisão da literatura

Vale destacar que a leitura dos artigos levantados nesta revisão sistemática da literatura, permitiu a identificação de três trabalhos, que levaram a utilização das tipologias para classificar as respostas dos dirigentes. Estas tipologias serão explicadas na seção a seguir. Os 31 artigos de interesse, foram agrupados de acordo com estas tipologias para facilitar sua análise detalhada. Em subseções específicas, são apresentados e comentados os resultados de cada tipologia, isso imediatamente após tabela informando a autoria, o ano de publicação, o contexto, a limitação institucional e a principal ação dos dirigentes de pequenas empresas em resposta à limitação identificada.

##### 4.1 Tipologias usadas para classificar as respostas dos dirigentes

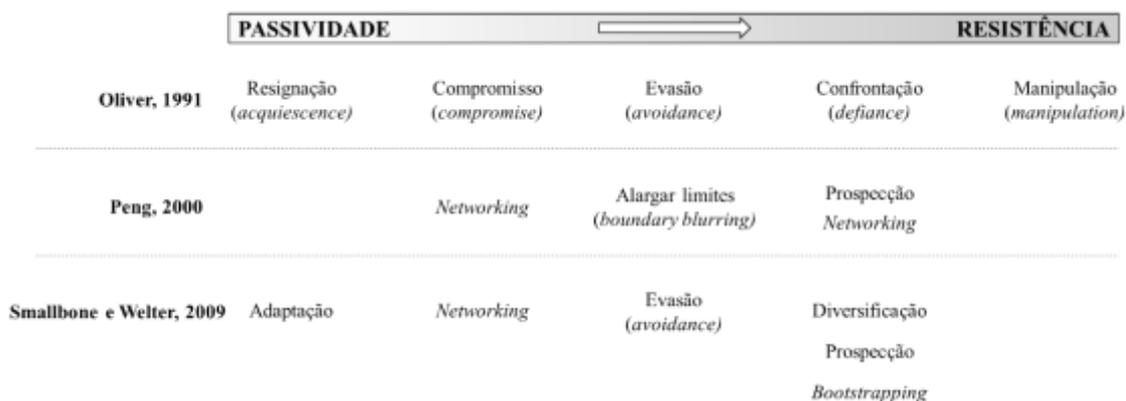
Para facilitar a identificação de como os dirigentes de pequenas empresas empreendem ante limitações institucionais, tomamos proveito de duas tipologias citadas por Smallbone e Welter (2009). Uma delas propõe cinco comportamentos estratégicos pelos quais as organizações respondem às pressões exercidas pelo ambiente institucional (Oliver, 1991).

A autora explicita que estas respostas estratégicas das organizações aos processos institucionais, começam pela resignação (*acquiescence*), ou seja, pela aceitação das normas e obediência aos regulamentos mesmo sem desejar fazê-lo. A segunda estratégia é o compromisso (*compromise*), onde a organização se acomoda aos elementos institucionais, até negociando com seus representantes. A terceira estratégia é a evasão (*avoidance*), na qual a organização disfarça a não conformidade, ou até mascara suas atividades. A quarta estratégia é a de confrontação (*defiance*), que consiste em ignorar as normas e contestar regulamentos ou requerimentos. Finalmente, o quinto tipo de resposta estratégica das organizações aos processos institucionais é a manipulação (*manipulation*) que se verifica no fato de a organização exercer domínio sobre as instituições, definindo até seus valores e critérios.

A segunda tipologia utilizada por este trabalho é a construída por Peng (2000) em suas análises do comportamento empreendedor. Ele integrou as estratégias propostas por Oliver (1991) a um contexto de transição e daí resultaram os comportamentos de prospectar novas oportunidades de negócio, fortalecer a rede de relacionamentos (*networking*) e o alargamento dos limites (*boundary blurring*), como estratégias a serem usadas pelas pequenas empresas em ambientes de transição.

A revisão de literatura trouxe ainda o resultado de uma pesquisa empírica, realizada junto a dirigentes de pequenas empresas nas antigas repúblicas soviéticas mostrando que em ambientes desafiadores de transição econômica, o comportamento do empreendedor era influenciado negativamente pelo contexto institucional (Welter & Smallbone, 2011). Neste estudo foram identificados seis tipos de comportamentos gerenciais. O primeiro tipo foi o comportamento de prospecção, ou seja, um comportamento que se aplica àqueles que buscam por novas oportunidades em um ambiente de mudanças, sendo este um dos tipos propostos por Peng (2000). O segundo tipo é o de evasão (*avoidance*), ou seja, o comportamento de evitar o pagamento de taxas para assegurar a sobrevivência do seu negócio, tipo este também proposto por Oliver (1991). O terceiro comportamento identificado pelos autores foi o de gradativamente melhorar suas condições financeiras, visando novos empreendimentos maiores; em Inglês este comportamento foi chamado de *financial bootstrapping*. O quarto tipo foi a diversificação do portfólio de empreendimentos, dentro do mesmo ambiente. O quinto comportamento identificado, foi a utilização de *networking* e de contatos pessoais com o propósito de facilitar negócios, sendo este mais um dos tipos propostos por Peng (2000). Por fim, o sexto tipo de comportamento identificado pelos autores foi a adaptação dos empreendedores para cumprir com os encargos administrativos.

Tomando por referência a tipologia proposta por Oliver (1991), que reflete os comportamentos das organizações em resposta às pressões exercidas pelo ambiente institucional, e usando a escala mencionada por ela, que varia da passividade das organizações em relação às pressões institucionais chegando até a resistência ativa, são comparados os comportamentos identificados por Peng (2000) e Welter e Smallbone (2011).



**Figura 2.** Comparação de comportamentos dos empreendedores em relação à tipologia proposta por Oliver (1991)  
Fonte: elaborado pelos autores deste trabalho

A Figura 2 toma por base a tipologia proposta por Oliver e posiciona também os tipos de comportamento empreendedor em ambientes de transição, propostos por Peng (2000) e os comportamentos de empreendedores em ambientes desafiadores de transição econômica, verificados por Welter e Smallbone (2011).

#### 4.2 Manipulação (*manipulation*)

Entre os 31 artigos analisados nesta revisão da literatura, não foram encontrados exemplos de manipulação das limitações institucionais por parte dos dirigentes de pequenas

empresas. E isto, de certa forma, era de se esperar uma vez que segundo Oliver (1991), este tipo de resposta às pressões institucionais se verifica na capacidade que as organizações têm de influenciar e até mesmo controlar estas pressões. Como uma das táticas exemplificadas, a própria autora menciona a cooptação das fontes de pressão por parte das organizações, sendo que este tipo de resposta pode ocorrer quando as expectativas institucionais são incipientes ou até mesmo fracamente promovidas.

### 4.3 Resignação (*acquiescence*)

Como visto na definição das tipologias apresentadas, a resignação é a aceitação passiva das normas e a obediência aos regulamentos mesmo sem desejar fazê-lo. É o tipo de resposta de maior passividade na escala proposta por Oliver (1991) o que em outras palavras, é aceitar a limitação institucional a contragosto. Dentro desta característica, foram identificados seis artigos, os quais são detalhados no Quadro 1 que mostra a autoria, o ano de publicação, o contexto, a limitação institucional e a principal ação dos dirigentes de pequenas empresas em resposta à limitação identificada:

Quadro 1 – Artigos mostrando respostas de resignação por parte dos dirigentes de pequenas empresas  
Fonte: elaborado pelos autores deste trabalho

AUTORES (ANO)	CONTEXTO / LIMITAÇÃO	AÇÃO DO DIRIGENTE
Dalitso & Peter (2000)	Gana e Malawi: falta de objetividade e clareza na concessão e comunicação de incentivos para o crescimento de pequenas empresas	Não tomar nenhuma ação pois não sabe em qual ou quais instituições podem se apoiar
Xheneti & Bartlett (2012)	Albânia: limitação do crescimento das pequenas empresas pela corrupção	Desenvolver a capacidade de lidar com um ambiente corrupto, como se fosse uma habilidade empresarial necessária
Demuijnck & Ngnodjom (2013)	Camarões: as muitas exigências legais e as poucas contrapartidas oferecidas pelo governo abrem oportunidades para corrupção e extorsão	Aceitar estas práticas para dar continuidade ao negócio
Campopiano & De Massis (2015)	Itália: a necessidade de pequenas empresas familiares apresentarem relatório de Responsabilidade Social	Aceitar a obrigação legal para continuar funcionando, mesmo não trazendo nenhum benefício
Amaeshi <i>et al.</i> (2016)	Nigéria e Tanzânia: em um contexto de quase completo vazio institucional, a corrupção parece arraigada	Aceitar a situação para minimamente manter seu negócio funcionando. Os que não aceitam, acabam encerrando as atividades
Amhaa & Woldehanna (2016)	Etiópia: desafios de políticas e temas regulatórios para micro e pequenas empresas dirigidas por jovens e também falta de treinamento	Esconder-se atrás das limitações institucionais usando-as como ‘desculpas’ pelas limitações profissionais dos dirigentes e também de suas empresas

### 4.4 Evasão (*avoidance*)

Este tipo de ação por parte dos dirigentes de pequenas empresas refere-se a evitar, de alguma maneira, a limitação institucional recusando-se a cumpri-la. Pode se manifestar através da atuação informal, ou ainda pela distorção ou omissão de dados para obter vantagens no pagamento de taxas e impostos. Foram identificados três artigos detalhados no Quadro 2, mostrando também a autoria, o ano de publicação, o contexto, a limitação institucional e a principal ação dos dirigentes de pequenas empresas em resposta à limitação identificada:

Quadro 2 – Artigos mostrando respostas do tipo evasão por parte dos dirigentes de pequenas empresas  
Fonte: elaborado pelos autores deste trabalho

AUTORES (ANO)	CONTEXTO / LIMITAÇÃO	AÇÃO DO DIRIGENTE
De Soto (2000)	Países em desenvolvimento: grande número de leis e elevada carga tributária	Atuar de maneira informal, funcionando ilegalmente em função do excesso de regulamentos e tributos
Bischoff & Wood (2013)	África do Sul: leis trabalhistas caras oneram o crescimento das pequenas empresas	Manipular dados sobre seus negócios, evitando maiores taxas e contribuições sindicais
Al-Mataani & Demirel (2017)	Omã: barreira ao capital de investidores estrangeiros para proteger o mercado interno	Esconder práticas de negócio, atuando em atividades legais, porém com estruturas ilegais

#### 4.5 Compromisso (*compromise*)

O tipo de resposta denominado de compromisso, caracteriza-se pela negociação e acomodação com as instituições e seus elementos, ou seja, o dirigente adapta sua organização para se conformar com as limitações institucionais não as confrontando. Neste tipo de resposta foram identificados cinco artigos sendo que o Quadro 3, tal como os quadros anteriores, mostra seus respectivos detalhes:

Quadro 3 – Artigos mostrando respostas do tipo compromisso por parte dos dirigentes  
Fonte: elaborado pelos autores deste trabalho

AUTORES (ANO)	CONTEXTO / LIMITAÇÃO	AÇÃO DO DIRIGENTE
Honig (2004)	Estados Unidos: muitos aspectos formais para o estabelecimento de um negócio	Desenvolver o aprendizado interdisciplinar através da colaboração com outros empreendedores, além das competências técnicas que já possuem
Coffey <i>et al.</i> (2013)	Nova Zelândia: escassez de recursos e falta de conhecimento das pequenas e médias empresas sobre os “assuntos verdes”	Buscar conhecimento específico e ganhar o compromisso dos empregados
Canales (2016)	México: alto nível de exigências normativas para a criação do mercado de crédito de pequenas e médias empresas	Trabalhar em duas frentes: uma visível, buscando cumprir as normas e regulamentos e a outra invisível, articulando apoios dos interessados no tema
Lee <i>et al.</i> (2016)	Estados Unidos: conformidades exigidas das pequenas empresas em relação a políticas regulatórias para proteção ambiental	Recorrer a associações de classe ou associações comerciais para desenvolver suas capacidades e assim cumprir com as determinações legais
Olayinka (2016)	Nigéria: contexto de quase completo vazio institucional, falta infraestrutura e condições básicas para a população	Alternar e combinar os papéis de empreendedor assumindo o papel das instituições; Impactar positivamente a sociedade, treinando e desenvolvendo pessoas

#### 4.6 Confrontação (*defiance*)

A maioria dos casos estudados nesta revisão de literatura mostra que os dirigentes de pequenas empresas não se resignam nem se acomodam, mas sim, aceitam o desafio de vencer as limitações institucionais. Foram trazidos 17 casos do tipo que se caracteriza pela

confrontação em relação às limitações institucionais. O Quadro 4 mostra os 10 casos onde o *networking* foi utilizado, não para acomodar ou de alguma maneira se conformar com a situação, mas sim para, através do relacionamento com as partes interessadas, abrir novas oportunidades para empreender.

Quadro 4 – Artigos mostrando respostas do tipo confrontação usando a rede de relacionamentos  
Fonte: elaborado pelos autores deste trabalho

AUTORES (ANO)	CONTEXTO / LIMITAÇÃO	AÇÃO DO DIRIGENTE
Lerner <i>et al.</i> (1997)	Israel: costumes da sociedade dificultando a abertura e influenciando o desempenho dos negócios próprios de mulheres empreendedoras	Associar-se a entidades de classe para contornar a dificuldade de receber informações, isso pelo fato de serem mulheres
Manolova & Yan (2002)	Bulgária: economia em transformação com inúmeras leis e cenário de corrupção nas esferas governamentais	Apoiar-se na rede informal de relacionamento para explorar oportunidades com foco em negócios orientados a curto prazo
Bowen & Gerritsen (2007)	México: grandes produtores de tequila não negociavam com pequenos plantadores de agave azul (matéria prima para a fabricação de tequila)	Criar uma associação de plantadores para estabelecer uma nova maneira de comercialização do agave azul
Deng <i>et al.</i> (2009)	China e Taiwan: apoio institucional insuficiente para a expansão de empresas familiares	Adaptar-se às mudanças institucionais através do <i>networking</i> , motivando a expansão da empresa para outro mercado
Labrianidis & Hatziprokopiou (2010)	Grécia: certo preconceito contra os imigrantes e processo complicado para a concessão de visto	Estabelecer parcerias com compatriotas já estabelecidos
Markus (2012)	Rússia e Ucrânia: pressão das instituições locais em relação ao cumprimento de normas e regulamentos geram situações de extorsão	Buscar associação com <i>stakeholders</i> , por exemplo, moradores e associações profissionais de outros lugares
Oparaocha (2015)	Suécia e Finlândia: políticas e barreiras comerciais de outros países impedem a internacionalização de pequenas empresas	Buscar apoio nas agências governamentais para sensibilizar os outros países
Chin <i>et al.</i> (2016)	China: grande quantidade de estruturas burocráticas e variáveis inesperadas do mercado	Desenvolver relacionamento com órgãos do governo e ter flexibilidade no gerenciamento de recursos
Hassink <i>et al.</i> (2016)	Holanda: na implantação de fazendas de cuidados para a saúde ( <i>care farms</i> ), os fazendeiros não estavam abertos à inovação e nem possuíam competências empreendedoras	Estabelecer uma associação de classe para criar uma identidade profissional e aproveitar oportunidades de financiamento
Tran & Jeppesen (2016)	Vietnam: exigências governamentais em relação às condições de trabalho no setor têxtil e de confecções	Negociar com empregados e importadores para se adaptar às exigências de lei

#### 4.7 Ações inovadoras

O Quadro 5 apresenta os demais sete casos, nos quais as respostas dos dirigentes de pequenos negócios surgiram de ações inovadoras, resultando em novos negócios, produtos e até mesmo novos modelos de operação.

Quadro 5 – Artigos mostrando respostas do tipo confrontação por meio de ações inovadoras

Fonte: elaborado pelos autores deste trabalho

AUTORES (ANO)	CONTEXTO / LIMITAÇÃO	AÇÃO DO DIRIGENTE
Konopielko & Bell (1998)	Polônia: falta de infraestrutura e condições de financiamento para os programas de desenvolvimento de pequenas e médias empresas	Capacitar-se, por exemplo, em habilidades de <i>marketing</i> e finanças para saber aproveitar os programas governamentais específicos
Boateng <i>et al.</i> (2008)	Estados Unidos: falta de habilidade e falta de conhecimento em <i>e-commerce</i> na introdução de uma cadeia de suprimentos	Capacitar-se em inovações da tecnologia da informação através de treinamento
Madrid-Guijarro <i>et al.</i> (2009)	Espanha: costumes arraigados em antigos processos de produção, funcionando como barreira para a inovação	Entender as barreiras e evitar a resistência a novas ideias, fomentando e alinhando a cultura de inovação às estratégias da empresa
Athreye & Hobday (2010)	Índia: falta de leis para proteger contratos assumidos e proteção fraca à propriedade intelectual, além de políticas não propícias à indústria de <i>software</i>	Iniciar como terceiro, fornecendo para empresas multinacionais e assim, ganhar reconhecimento Estabelecer <i>compliance</i> , primeiro com as firmas internacionais e depois alcançar reconhecimento das autoridades locais Criar associação para representar os interesses da categoria com funções de lobby, advocacia e relações públicas
Du <i>et al.</i> (2016)	China: barreiras locais para a internacionalização das pequenas empresas	Desenvolver o diferencial da certificação ISO 9000 para servir como um meio para superar as limitações institucionais
Elert & Henrekson (2016)	Países desenvolvidos: em alguns casos, muitas leis não transmitem clareza em relação à legalidade de determinada atividade	Aproveitar-se das ‘contradições institucionais’ e atacar uma limitação, desviando do comportamento estipulado pelas instituições
Muhammad <i>et al.</i> (2016)	Paquistão: total falta de apoio institucional em relação ao desenvolvimento do negócio em função do conflito armado	“Tocar” o negócio, com percepção de sucesso e risco; Desenvolver estratégia de negócio e buscar novas oportunidades de negócio através do <i>networking</i>

## 5. Análises

Além de sua reconhecida característica de alta limitação de recursos, as pequenas empresas enfrentam as dificuldades inerentes às limitações institucionais. Neste contexto, o comportamento gerencial dos seus dirigentes tem sido estudado (Florén, 2006), mas existe uma lacuna em relação à consolidação de ‘como’ os dirigentes respondem às limitações. Para contribuir no preenchimento desta lacuna, esta revisão sistemática de literatura identificou ações realizadas pelos dirigentes de pequenas empresas em um contexto de limitação institucional e as classificou numa escala variando entre a passividade e a resistência efetiva, segundo a tipologia proposta por Oliver (1991), alinhada a outras duas (Peng, 2000; Welter & Smallbone, 2011).

Como era de se esperar, não foram encontrados casos de dirigentes de pequenas empresas que tenham manipulado as limitações institucionais, o mais alto nível da resistência efetiva. Este fato está alinhado com a teoria pois são as grandes organizações que exercem domínio sobre as instituições, chegando até a definir seus valores (Oliver, 1991). Por outro lado, cada um dos demais quatro tipos trouxeram ações que serão discutidas a seguir.

Dos seis casos de ‘resignação’, o nível mais baixo da passividade, somente um apresentou uma perspectiva positiva. Na Itália, pequenas empresas familiares tem a obrigação de apresentar relatórios de responsabilidade social (Campopiano & De Massis, 2015). Elas aceitam esta limitação, mesmo contra a sua vontade, apresentam os relatórios, e assim se mantêm operando dentro da lei. Nos demais cinco estudos, observa-se uma perspectiva negativa, como por exemplo na Albânia onde o dirigente tem que desenvolver uma capacidade de lidar com um ambiente corrupto, como se fosse uma habilidade empresarial necessária ao funcionamento do seu negócio (Xheneti & Bartlett, 2012). Já nos estudos conduzidos em países africanos, além de corrupção ou extorsão, observamos que alguns dirigentes de pequenas empresas se acomodam e não reagem às limitações institucionais, fazendo com que muitas vezes seus negócios não tenham continuidade.

Os cinco casos identificados no tipo ‘compromisso’, têm em comum o fato que os dirigentes da pequena empresa aceitam as limitações, porém trabalham nelas com o caráter de aprimorar e desenvolver o negócio. Talvez o exemplo mais claro foi o artigo que estudou nos Estados Unidos o caso das conformidades exigidas das pequenas empresas em relação a políticas regulatórias para proteção ambiental. Com o apoio de associações de classe, os dirigentes desenvolveram suas capacidades para cumprir com as determinações legais (Lee, Jung, & Kwak, 2016). Outra perspectiva interessante é de Olayinka (2016) na Nigéria, onde os dirigentes assumem o papel das instituições, treinando e desenvolvendo pessoas para impactar positivamente a sociedade.

No tipo de resposta ‘evasão’ (*avoidance*), foram identificados três artigos. Neles são mostradas atividades informais ou mesmo o funcionamento do negócio de maneira ilegal. São mostradas também práticas ilícitas para distorcer dados com o objetivo de pagar menos impostos e taxas. Em suma, a atuação informal ou mesmo o funcionamento ilegal do negócio em função do excesso de regulamentos é a prática típica dos países em desenvolvimento (De Soto, 2000), entretanto não dão tranquilidade ao dirigente para traçar planos de crescimento.

Como mencionado anteriormente, a maioria dos artigos levantados por esta revisão mostra que os dirigentes de pequenas empresas mantêm a visão de empreender de maneira legal, mesmo enfrentando limitações institucionais. E uma das ferramentas mais usadas e desafiar estas limitações é a ‘confrontação’ por meio do relacionamento (*networking*) com associações de classe, agências governamentais, outros empreendedores e até compatriotas (Labrianidis & Hatziprokopiou, 2010). Foram dez os artigos que mostraram a importância de um bom relacionamento para realizar ações que permitiram o crescimento do negócio ou por meio da internacionalização (Oparaocha, 2015) ou para diminuir as limitações existentes e também para tomar proveito de programas institucionais que facilitassem o cumprimento das normas e regulamentos (Chin et al., 2016).

Ainda dentro da linha de confrontação às limitações institucionais, sete outros artigos mostraram a importância da capacitação do dirigente das pequenas empresas, seja para usar as inovações tecnológicas (Boateng et al., 2008) ou mesmo para desenvolver novas capacidades e habilidades (Du et al., 2016; Konopielko & Bell, 1998). Vale destacar a importância do dirigente acreditar pessoalmente na inovação (Madrid-Guijarro et al., 2009) e principalmente, manter o foco no negócio, ainda que o dirigente esteja em meio a um conflito armado (Muhammad et al., 2016).

Finalmente, considerando os 31 artigos analisados, o Quadro 6 sintetiza os principais achados deste trabalho e assim responde à pergunta de pesquisa, mostrando como os líderes de

pequenos negócios ao redor do mundo empreenderam em um contexto de limitações institucionais.

São mostradas 13 das principais limitações institucionais enfrentadas pelos fundadores e dirigentes de pequenos negócios e as ações tomadas por eles para dar continuidade a seus negócios.

Quadro 6 – Principais limitações institucionais enfrentadas e respectivas ações tomadas

Fonte: elaborado pelos autores deste trabalho

#	LIMITAÇÃO INSTITUCIONAL ENFRENTADA	COMO O LÍDER EMPREENDEU
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formalidades para o estabelecimento de um negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprendeu o que não sabia</li> <li>Colaborou com outros empreendedores</li> <li>Articulou apoio dos demais interessados no tema</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas regulatórias para proteção ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprendeu o que não sabia</li> <li>Buscou apoio nos empregados</li> <li>Recorreu a associações de classe</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quase completo vazio institucional</li> <li>Falta de infraestrutura e condições básicas para a população</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assumiu o papel das instituições</li> <li>Impactou positivamente a sociedade, treinando e desenvolvendo pessoas</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costumes da sociedade dificultando a abertura e influenciando o desempenho dos negócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Associou-se a entidades de classe para contornar a dificuldade</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cenário de corrupção nas esferas governamentais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoiou-se na rede informal de relacionamento para explorar oportunidades com foco em negócios orientados a curto prazo</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cartéis de grandes produtores não negociam com pequenos negócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criaram uma associação para estabelecer uma nova maneira de comercialização</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoio institucional insuficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptou-se às mudanças institucionais através do networking, motivando a expansão da empresa para outro mercado</li> </ul>
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preconceito e outras limitações contra os imigrantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabeleceu parcerias com negócios já estabelecidos</li> </ul>
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pressão de instituições para o cumprimento de normas e regulamentos geram situações de extorsão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Associou-se com moradores e associações profissionais de outros lugares</li> </ul>
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Barreiras comerciais de outros países impedem a internacionalização de pequenas empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscou apoio nas agências governamentais para sensibilizar os outros países</li> </ul>
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grande quantidade de estruturas burocráticas</li> <li>Variáveis inesperadas do mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolveu relacionamento com órgãos do governo</li> <li>Teve flexibilidade no gerenciamento de recursos</li> </ul>
12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costumes locais avessos à inovação</li> <li>Falta de competências e práticas empreendedoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabeleceu associação de classe para criar uma identidade profissional</li> <li>Aproveitou oportunidades de financiamento</li> </ul>
13	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exigências governamentais em relação às condições de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociou com empregados e importadores para se adaptar às exigências de lei</li> </ul>

## 6. Conclusões

Por meio de uma revisão da literatura e apoiado na tipologia desenvolvida por Oliver (1991) para entender os comportamentos estratégicos adotados pelas organizações em resposta às pressões exercidas pelo ambiente institucional, a contribuição deste artigo foi identificar, consolidar e apresentar exemplos de como os dirigentes de pequenas empresas empreendem em um contexto de limitações institucionais.

A literatura revisada mostrou cinco tipos de ações pelos quais os dirigentes de pequenas empresas podem responder às limitações institucionais. Destes cinco tipos, não foi encontrado nenhum caso de ‘manipulação’ das limitações institucionais, o que confirma a teoria. A ‘resignação’, ou seja, simplesmente aceitar as limitações como elas são colocadas, trouxe

somente um caso positivo que contribuiu para o funcionamento do negócio de maneira lícita. Porém, nos demais artigos, este tipo de ação não se mostrou eficiente para empreender de maneira exitosa, muito pelo contrário, levou as pequenas empresas ao encerramento de suas atividades. Outro tipo de ação encontrada, porém com uma característica negativa é a ‘evasão’, ou seja, simplesmente evitar as limitações por meio de ações ilegais ou não lícitas.

Finalmente, foram identificados dois tipos de resposta empreendedora positiva às limitações institucionais. Um deles é caracterizado pelas ações de ‘compromisso’ que ocorrem quando o dirigente aceita as limitações impostas, porém se prepara de maneira adequada para enfrenta-la e em seguida, continuar empreendendo dentro de seus moldes normais. Já no caso da ‘confrontação’, os dirigentes de pequenas empresas se utilizam do relacionamento (*networking*), da capacitação e da realização de ações inovadoras para vencer as limitações e empreender de maneira ainda melhor, inovando por meio de novos processos ou novos modelos de negócio.

A relevância deste trabalho se manifesta na consolidação de várias ações tomadas por empreendedores ao redor do mundo, permitindo aos pesquisadores, aos demais empreendedores e também aos dirigentes de pequenas empresas ter a resposta de como podem empreender em um contexto de limitação institucional.

Este trabalho assume a limitação de não particularizar as ações empreendedoras em relação aos contextos nos quais elas foram realizadas, o que pode se transformar em uma oportunidade de pesquisa futura. Da mesma forma, não foram buscados casos específicos do Brasil, o que também pode ser um caminho a ser seguido em termos de futuros trabalhos.

Outra sugestão para futuras pesquisas, é aprofundar a busca por outros tipos de ação empreendedora que não tenham sido identificadas na presente revisão. Considerando ainda que não foram encontradas respostas de manipulação, poderia ser investigado algum contexto que propicie este tipo de ação por parte das pequenas empresas. Mais uma sugestão seria verificar uma possível relação entre os contextos estudados e as ações identificadas.

Como recomendações, destaca-se a importância de que as ações identificadas possam servir de inspiração aos dirigentes de pequenas empresas para que tomem as ações positivas e evitem as negativas quando no desenvolvimento e na condução de seus empreendimentos.

## 7. Referências

- Al-Mataani, R., Wainwright, T., & Demirel, P. (2017). Hidden entrepreneurs: Informal practices within the formal economy. *European Management Review*.
- Amaeshi, K., Adegbite, E., Ogbechie, C., Idemudia, U., Kan, K. A. S., Issa, M., & Anakwue, O. I. (2016). Corporate Social Responsibility in SMEs: a shift from philanthropy to institutional works? *Journal of business Ethics*, 138(2), 385-400.
- Amhaa, W., & Woldehanna, T. (2016). Policy and Regulatory Challenges Militating against the Development of Youth-Owned Micro-and Small-Enterprises in Ethiopia. *Eastern Africa Social Science Research Review*, 32(2), 23-52.
- Anderson, P. (1999). Perspective: Complexity Theory and Organization Science. *Organization Science*, 10(3), 216-232.
- Athreye, S., & Hobday, M. (2010). Overcoming development adversity: how entrepreneurs led software development in India. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 3(1), 36-46.
- Audretsch, D. B. (2002). The Dynamic Role of Small Firms: Evidence from the U.S. *Small Business Economics*, 18(1-3), 13-40.
- Ayyagari, M., Beck, T., & Demircuc-Kunt, A. (2007). Small and medium enterprises across the globe. *Small business economics*, 29(4), 415-434.

- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366.
- Bischoff, C., & Wood, G. (2013). Selective informality: The self-limiting growth choices of small businesses in South Africa. *International Labour Review*, 152(3-4), 493-505.
- Boateng, R., Heeks, R., Molla, A., & Hinson, R. (2008). E-commerce and socio-economic development: Conceptualizing the link. *Internet Research*, 18(5), 562–594.
- Borges, C., Filion, L. J., & Simard, G. (2009). Jovens empreendedores e o processo de criação de empresas. *Revista de administração Mackenzie*, 9(8).
- Bowen, S., & Gerritsen, P. R. (2007). Reverse leasing and power dynamics among blue agave farmers in western Mexico. *Agriculture and Human Values*, 24(4), 473-488.
- Bridge, S., & O'Neill, K. (2012). *Understanding enterprise: Entrepreneurship and small business*. Palgrave Macmillan.
- Burns, P. (2016). *Entrepreneurship and Small Business*. Palgrave Macmillan Limited.
- Campopiano, G., & De Massis, A. (2015). Corporate social responsibility reporting: A content analysis in family and non-family firms. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 511–534.
- Canales, R. (2016). From ideals to institutions: Institutional entrepreneurship and the growth of Mexican small business finance. *Organization Science*, 27(6), 1548-1573.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. A. C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of management review*, 9(2), 354–359.
- Chaganti, R., & Parasuraman, S. (1997). A study of the impacts of gender on business performance and management patterns in small businesses. *Entrepreneurship Theory and practice*, 21(2), 73–76.
- Chin, T., Tsai, S.-B., Fang, K., Zhu, W., Yang, D., Liu, R., & Tsuei, R. T. C. (2016). EO-Performance relationships in reverse internationalization by Chinese Global Startup OEMs: Social networks and strategic flexibility. *PloS one*, 11(9), e0162175.
- Coffey, P., Tate, M., & Toland, J. (2013). Small business in a small country: Attitudes to “Green” IT. *Information Systems Frontiers*, 15(5), 761-778.
- Cramer, L., Cappelle, M. C. A., Andrade, Á. L. S., & de Brito, M. J. (2012). Representações femininas da ação empreendedora: Uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios. *REGPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 1(1), 53–71.
- Dalitso, K., & Peter, Q. (2000). The policy environment for promoting small and medium-sized enterprises in Ghana and Malawi. University of Manchester.
- De Soto, H. (2000). *The mystery of capital: Why capitalism triumphs in the West and fails everywhere else*. Basic Civitas Books.
- Demuijnck, G., & Ngnodjom, H. (2013). Responsibility and informal CSR in formal Cameroonian SMEs. *Journal of business ethics*, 112(4), 653-665.
- Deng, F. J., Huang, L. Y., Carraher, S., & Duan, J. (2009). International expansion of family firms: An integrative framework using Taiwanese manufacturers. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 15(1/2), 25.
- Du, Y., Yin, J., & Zhang, Y. (2016). How innovativeness and institution affect ISO 9000 adoption and its effectiveness: Evidence from small and medium enterprises in China. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(11–12), 1315–1331.
- Elert, N., & Henrekson, M. (2016). Evasive entrepreneurship. *Small Business Economics*, 47(1), 95-113.
- Fayolle, A., & Gailly, B. (2015). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial attitudes and intention: Hysteresis and persistence. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 75–93.

- Florén, H. (2006). Managerial work in small firms: Summarising what we know and sketching a research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 12(5), 272–288.
- Gill, A., & Biger, N. (2012). Barriers to small business growth in Canada. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(4), 656–668.
- Gorman, G., Hanlon, D., & King, W. (1997). Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education and education for small business management: A ten-year literature review. *International Small Business Journal*, 15(3), 56–77. Scopus.
- Guerreiro, R., Frezatti, F., & Casado, T. (2006). Em busca de um melhor entendimento da contabilidade gerencial através da integração de conceitos da psicologia, cultura organizacional e teoria institucional. *Revista Contabilidade & Finanças-USP*, 17.
- Hassink, J., Grin, J., & Hulsink, W. (2016). Identity formation and strategy development in overlapping institutional fields: Different entry & alignment strategies of regional organizations of care farms into the healthcare domain. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 973-993.
- Henrekson, M., & Sanandaji, T. (2014). Small business activity does not measure entrepreneurship. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(5), 1760–1765.
- Honig, B. (2004). Entrepreneurship education: Toward a model of contingency-based business planning. *Academy of Management Learning & Education*, 3(3), 258-273.
- Jaouen, A., & Lasch, F. (2015). A new typology of micro-firm owner-managers. *International Small Business Journal*, 33(4), 397–421.
- Konopielko, L., & Bell, J. (1998). Reinventing aid for SMEs in Eastern Europe: Lessons from the implementation of the Struder Programme. *Regional Studies*, 32(3), 290–294.
- Kostova, T. (1997). Country institutional profiles: Concept and measurement. *Academy of Management Proceedings, 1997*, 180–184.
- Labrianidis, L., & Hatziprokiou, P. (2010). Migrant entrepreneurship in Greece: Diversity of pathways for emerging ethnic business communities in Thessaloniki. *Journal of International Migration and Integration/Revue de l'integration et de la migration internationale*, 11(2), 193–217.
- Lee, E., Jung, C. S., & Kwak, J. (2016). The Role of Trade Associations in Environmental Compliance Under Limited Enforcement: The case of small businesses. *Environmental Policy and Governance*, 26(5), 422–436.
- Lee, S. M., & Peterson, S. J. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business*, 35(4), 401–416.
- Lerner, M., Brush, C., & Hisrich, R. (1997). Israeli women entrepreneurs: An examination of factors affecting performance. *Journal of business venturing*, 12(4), 315-339.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646–672.
- Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., & Van Auken, H. (2009). Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 465–488.
- Manerikar, V., & Manerikar, S. (2014). A note on exploratory research. *Prin. LN Welingkar Institute of Management Development & Research*, 95.
- Manolova, T. S., & Yan, A. (2002). Institutional constraints and entrepreneurial responses in a transforming economy: The case of Bulgaria. *International Small Business Journal*, 20(2), 163-184.
- Markus, S. (2012). Secure property as a bottom-up process: Firms, stakeholders, and predators in weak states. *World Politics*, 64(2), 242-277.
- Martinelli, A. (2004). The social and institutional context of entrepreneurship. *Crossroads of entrepreneurship*, 53–73.

- Mogee, M. E. (2005). *Foreign Patenting Behavior in Small and Large Firms / The U.S. Small Business Administration / SBA.gov*.
- Muhammad, N., Ullah, F., & Warren, L. (2016). An institutional perspective on entrepreneurship in a conflict environment: Evidence from Pakistan. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(5), 698–717.
- North, D. (1994). Economic Performance through Time. *American Economic Review*, 84(3), 359–368.
- North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97–112.
- O’Gorman, C., Bourke, S., & Murray, J. A. (2005). The nature of managerial work in small growth-orientated businesses. *Small business economics*, 25(1), 1–16.
- Olayinka, O. (2016, April). Actualizing Entrepreneurship’s Potential in a Late Emerging Economy: Role of Manufacturing SMEs. In ICIE2016-Proceedings of the 4th International Conference on Innovation and Entrepreneurship: ICIE2016 (p. 358). Academic Conferences and publishing limited.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145–179.
- Oparaocha, G. O. (2015). SMEs and international entrepreneurship: An institutional network perspective. *International Business Review*, 24(5), 861–873.
- Peng, M. W. (2000). *Business strategies in transition economies*. Sage.
- Peng, M. W. (2003). Institutional Transitions and Strategic Choices. *The Academy of Management Review*, 28(2), 275–296.
- Peters, B. G. (2000). *Institutional theory: Problems and prospects*.
- Puffer, S. M., McCarthy, D. J., & Boisot, M. (2010). Entrepreneurship in Russia and China: The impact of formal institutional voids. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(3), 441–467.
- Ridley, D. (2012). *The literature review: A step-by-step guide for students* (2a.). Sage.
- Shane, S. A. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-opportunity Nexus*. Edward Elgar Publishing.
- Smallbone, D., & Welter, F. (2009). Entrepreneurial behaviour in transition environments. In *Entrepreneurship and Business* (p. 211–228). Springer.
- Smallbone, D., Welter, F., Voytovich, A., & Egorov, I. (2010). Government and entrepreneurship in transition economies: The case of small firms in business services in Ukraine. *The Service Industries Journal*, 30(5), 655–670.
- Storey, D. J. (1995). Understanding the Small Business Sector. *Small Enterprise Development*, 6(2), 55.
- Storey, David J. (2016). *Understanding the small business sector*. Routledge.
- Tan, L. M., Braithwaite, V., & Reinhart, M. (2016). Why do small business taxpayers stay with their practitioners? Trust, competence and aggressive advice. *International Small Business Journal*, 34(3), 329–344.
- Teixeira, R. M. da S. (2014). *A importância das micro e pequenas empresas na geração de emprego no Brasil*. <https://www.repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/15564>
- Tran, A. N., & Jeppesen, S. (2016). SMEs in their own right: the views of managers and workers in Vietnamese textiles, garment, and footwear companies. *Journal of business ethics*, 137(3), 589–608.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207–222.
- Vargas-Hernández, J. G. (2005). Análisis de fundamentos de la teoría institucional. *Revista Digital Universitaria*, 6(8), 2–21.

- Welter, F., & Smallbone, D. (2011). Institutional perspectives on entrepreneurial behavior in challenging environments. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 107–125.
- Wiklund, J., Davidsson, P., & Delmar, F. (2003). What do they think and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers' attitudes toward growth. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(3), 247–270.
- Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351–374.
- Williams, C. C. (2004). *Small Businesses in the Informal economy: Making the transition to the formal economy*.
- Winborg, J., & Landström, H. (2001). Financial bootstrapping in small businesses: Examining small business managers' resource acquisition behaviors. *Journal of business venturing*, 16(3), 235–254.
- Xheneti, M., & Bartlett, W. (2012). Institutional constraints and SME growth in post-communist Albania. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(4), 607–626.
- Zhou, B. (2016). Lean principles, practices, and impacts: A study on small and medium-sized enterprises (SMEs). *Annals of Operations Research*, 241(1–2), 457–474.
- Zica, R. M. F., Gonçalves, C. A., & Martins, H. C. (2016). Internacionalização De Micro, Pequenas E Médias Empresas: Uma Avaliação Sobre O Processo Decisório Estratégico. *REGPEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 5(3), 30–58.