

Modelo Integrado de Dimensões Comportamentais e Estratégicas do Empreendedor Mineiro¹

Resumo: O empreendedorismo desempenha papel relevante no desenvolvimento econômico ao estimular inovação, geração de empregos e dinamização das atividades produtivas. Este estudo tem como objetivo identificar e caracterizar diferentes perfis de empreendedores no estado de Minas Gerais a partir da análise de competências comportamentais, características sociodemográficas e atributos empresariais. A análise baseia-se em uma base de dados composta por 1.701 empreendedores de micro e pequenas empresas, obtida por meio de pesquisa primária conduzida pelo Sebrae Minas. Foram construídos índices comportamentais baseados em escalas do tipo Likert e aplicada a técnica de clusterização K-Prototypes. Os resultados indicam a existência de sete personas empreendedoras, evidenciando a heterogeneidade do comportamento empreendedor e contribuindo para a compreensão dos diferentes perfis de gestão presentes nos pequenos negócios.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Competências empreendedoras. Micro e pequenas empresas. Análise de cluster.

1. Introdução

O empreendedorismo tem sido amplamente reconhecido como um dos principais vetores de dinamização econômica, contribuindo para a geração de empregos, a inovação e a diversificação das atividades produtivas. Em ambientes marcados por rápidas transformações tecnológicas, intensificação da concorrência e elevados níveis de incerteza, os empreendedores assumem papel central na identificação de oportunidades e na mobilização de recursos para a criação de novos negócios (VALE, 2014). Nesse contexto, a figura do empreendedor passa a ser compreendida não apenas como agente econômico, mas também como ator capaz de articular conhecimentos, experiências e redes de relacionamento para responder às demandas de ambientes empresariais cada vez mais complexos (ZEN; FRACASSO, 2008).

A literatura sobre empreendedorismo mostra que o conceito de empreendedor é amplo e multifacetado, sendo definido por diferentes perspectivas teóricas. Se, por um lado, autores como Schumpeter (1934) enfatizam seu papel econômico na inovação e na transformação produtiva, por outro, estudos posteriores passaram a destacar também dimensões comportamentais, cognitivas e sociais da ação empreendedora. Além disso, Gartner (1988) argumenta que não há uma definição única do empreendedor, dada a diversidade de formas pelas quais o fenômeno se manifesta. Como decorrência, o empreendedor deixa de ser visto como homogêneo e passa a ser compreendido como um ator cuja atuação varia conforme motivações, competências e contexto. Nesse sentido, o reconhecimento dessa diversidade torna relevante a adoção de categorias analíticas capazes de organizar os distintos padrões de comportamento empreendedor, entre as quais se destacam a abordagem de competências empreendedoras.

A compreensão do comportamento empreendedor tem sido progressivamente associada ao debate sobre competências empreendedoras, entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que orientam a capacidade do indivíduo de identificar oportunidades, tomar decisões sob condições de incerteza e conduzir processos de inovação e crescimento organizacional (BIRD, 1995). Ao longo das últimas décadas,

¹ Autores: Tábata Christie Freitas Moreira; Daniel Morais de Souza; Izabella Diniz Siqueira; Lucas Henrique Pires Santos; Fernando Tercius Batista Sasso.

o conceito de competência também passou por importantes transformações teóricas. Inicialmente associado à posse de conhecimentos e habilidades individuais, o conceito evoluiu para uma perspectiva que enfatiza a capacidade de mobilizar e articular diferentes recursos em situações concretas de ação (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001).

Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo identificar e caracterizar diferentes perfis de empreendedores no estado de Minas Gerais a partir da análise de competências comportamentais, características sociodemográficas e atributos empresariais. Para tanto, foi utilizada uma base de dados composta por 1.701 empreendedores de micro e pequenas empresas, obtida por meio de pesquisa primária realizada pelo Sebrae Minas. A análise foi conduzida a partir da construção de índices comportamentais baseados em escalas psicométricas e da aplicação do algoritmo de agrupamento K-Prototypes, técnica de aprendizado de máquina não supervisionado adequada para bases de dados que combinam variáveis numéricas e categóricas.

2. Referencial Teórico

2.1 Heterogeneidade do empreendedor e da ação empreendedora

O conceito de empreendedor tem sido amplamente discutido na literatura, assumindo diferentes significados ao longo do tempo e em distintos campos do conhecimento. Nas primeiras formulações da teoria econômica, o empreendedor foi associado à coordenação de recursos, à assunção de riscos e à organização da atividade produtiva. Em particular, Schumpeter (1934) atribui ao empreendedor o papel de agente central no desenvolvimento econômico, responsável por introduzir inovações que rompem com o equilíbrio dos mercados e promovem transformações estruturais.

Com o avanço dos estudos sobre empreendedorismo, o conceito passou a ser ampliado e reinterpretado sob diferentes perspectivas teóricas. Parte da literatura enfatiza o papel do empreendedor na identificação e exploração de oportunidades, compreendendo o empreendedorismo como um processo orientado à descoberta e à criação de valor em contextos de incerteza (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Nessa abordagem, o foco recai sobre as condições que permitem reconhecer oportunidades e sobre os mecanismos que viabilizam sua exploração.

Por outro lado, abordagens de natureza comportamental e cognitiva destacam os processos internos ao indivíduo, como motivações, valores, percepções e padrões de tomada de decisão (MCCLELLAND, 1972). Sob essa perspectiva, o empreendedor é analisado como um ator cuja ação é mediada por características psicológicas e por interpretações subjetivas da realidade, o que contribui para explicar diferenças na forma como oportunidades são percebidas e exploradas.

A incorporação dessas diferentes perspectivas amplia a compreensão do empreendedor, que deixa de ser tratado exclusivamente como um agente econômico e passa a ser analisado como um ator inserido em contextos organizacionais e institucionais. Nesse sentido, o fenômeno empreendedor envolve a articulação entre fatores individuais e contextuais, o que dificulta a delimitação de uma definição única.

A compreensão do empreendedor como um construto multidimensional implica reconhecer que sua atuação não se dá de forma homogênea. Diferentes estudos evidenciam variações significativas entre empreendedores no que se refere às motivações, estratégias de atuação e formas de condução dos negócios (FILION, 1999).

No plano institucional, Baumol (1990) argumenta que o comportamento empreendedor assume diferentes direções conforme os incentivos presentes no ambiente econômico e regulatório. Isso significa que as ações dos empreendedores não apenas refletem características individuais, mas também respondem às oportunidades e restrições impostas pelo contexto em que estão inseridos.

Complementarmente, estudos no campo da psicologia do empreendedorismo indicam a existência de diferentes perfis de empreendedores, associados a padrões recorrentes de comportamento, valores e características individuais (MINER, 1997; MCCLELLAND, 1972). Esses perfis ajudam a explicar por que indivíduos em condições semelhantes podem adotar estratégias distintas e alcançar resultados diversos.

Essa heterogeneidade também se manifesta nas práticas de gestão e na forma como os empreendedores organizam e desenvolvem seus negócios, influenciando tanto o desempenho organizacional quanto a capacidade de adaptação a ambientes dinâmicos (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Nesse sentido, a diversidade de formas de atuação observadas no empreendedorismo não constitui apenas uma característica descritiva, mas um desafio analítico para a compreensão do fenômeno.

2.2 O conceito de competências: abordagens e perspectivas teóricas

Inseridos em um contexto caracterizado por mudanças constantes, incertezas e elevada volatilidade, elementos típicos de cenários complexos, os empreendedores são compreendidos como atores multifacetados, capazes de se adaptar, inovar, exercer iniciativa, assumir riscos e tomar decisões acerca da alocação de recursos limitados (DOS SANTOS ET AL., 2011; VALE, 2014). Nessa perspectiva, Zen e Fracasso (2008) destacam que o conceito de empreendedor passou a ser empregado de forma mais abrangente, contemplando desde iniciativas individuais voltadas à geração de valor econômico até ações coletivas orientadas à transformação social.

A evolução do conceito de empreendedor acompanha, em grande medida, as transformações estruturais da sociedade e de sua organização econômica. Em diferentes períodos históricos, distintas formas de atividade produtiva predominaram: inicialmente, uma economia de base agrária; posteriormente, uma economia mercantil; e, mais adiante, a sociedade industrial. No contexto contemporâneo, marcado pela inovação e pela competitividade dos mercados, destaca-se o empreendedor como agente capaz de combinar recursos, organizar a produção e introduzir novos bens, serviços ou processos que impulsionam o desenvolvimento econômico (VALE, 2014).

A produção de bens e o desenvolvimento de inovações requerem, contudo, um conjunto articulado de competências comportamentais, socioemocionais e técnicas, capazes de orientar práticas organizacionais mais eficazes e alinhadas às estratégias competitivas (Bitencourt, 2005; Freitas; Odelius, 2017). Nesse sentido, diferentes estudos indicam que empreendedores bem-sucedidos tendem a compartilhar determinadas habilidades e atitudes que os distinguem, especialmente em aspectos relacionados à tomada de decisão, à mobilização de recursos, à liderança e à identificação de oportunidades (McClelland, 1972; Spencer; Spencer, 1993; Ferreira et al., 2024).

Na literatura, o conceito de competência tem sido analisado a partir de diferentes abordagens teóricas. Zampier et al. (2012) destacam três perspectivas principais: a americana, a funcional e a construtivista. A abordagem americana associa a competência aos atributos individuais, como conhecimentos, habilidades e atitudes. A perspectiva funcional, por sua vez, compreende a competência como a capacidade do indivíduo de desempenhar tarefas e assumir responsabilidades no contexto organizacional. Já a abordagem construtivista entende a competência como um processo dinâmico, evidenciado pelos resultados das ações do indivíduo em situações concretas (Gefroy; Tijou, 2002 apud Zampier et al., 2012).

A partir das décadas de 1980 e 1990, surgem críticas à concepção de competência restrita à posse de conhecimentos e habilidades individuais (Ferreira et al., 2024). Nesse contexto, Le Boterf (2003) propõe uma abordagem integradora, na qual a competência passa a ser compreendida como a capacidade de mobilizar e articular diferentes recursos

em situações específicas. Dessa forma, não basta possuir determinado conhecimento; é necessário saber quando e como utilizá-lo, integrando saberes provenientes da formação formal, da experiência profissional e da vivência social.

A compreensão do conceito de competência também varia conforme o campo de análise e o enfoque adotado, especialmente nas áreas de gestão de pessoas, administração e educação (Bitencourt, 2005; Fernandes; Comini, 2008). No campo educacional, Perrenoud (1999) define competência como a capacidade de agir de maneira eficaz diante de determinadas situações, mobilizando recursos cognitivos para solucioná-las. De forma semelhante, Zarifian (2001), ao analisar o tema a partir das relações de trabalho, compreende a competência como a capacidade de transformar conhecimentos e experiências em resultados no contexto profissional.

No âmbito organizacional, Fleury e Fleury (2004a, 2004b) contribuem para esse debate ao desenvolver o conceito de competência organizacional a partir da abordagem que concebe a organização como um portfólio de recursos (*resource based view of the firm*). Nessa perspectiva, as organizações dispõem de diferentes tipos de recursos, físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais e humanos, cuja combinação e gestão estratégica possibilitam a geração de vantagens competitivas.

Ainda nesse campo, Fleury; Fleury (2004a, 2004b) estabelecem uma distinção entre competências organizacionais e competências essenciais. As competências essenciais são aquelas que atendem a três critérios fundamentais: gerar benefícios significativos para os consumidores, apresentar dificuldade de imitação pelos concorrentes e possibilitar o acesso a diferentes mercados. No processo de formulação da estratégia competitiva, as organizações identificam tanto essas competências centrais quanto as competências necessárias às diferentes funções organizacionais.

A partir dessas diferentes perspectivas, observa-se que o conceito de competência ultrapassa a simples posse de conhecimentos ou habilidades, passando a ser compreendido como a capacidade de mobilizar e articular recursos individuais em contextos específicos para gerar resultados. Quando esse debate é transposto para o campo do empreendedorismo, ganha relevância a noção de competências empreendedoras, entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que orientam a ação empreendedora e sustentam a capacidade do indivíduo de identificar oportunidades, tomar decisões sob condições de incerteza, mobilizar recursos e conduzir processos de inovação. Nesse sentido, o estudo das competências empreendedoras, discutidos a seguir, contribui para aprofundar a compreensão dos fatores individuais que influenciam a criação, o desenvolvimento e o desempenho dos empreendimentos.

2.3 Competências empreendedoras: da dimensão técnica às dimensões comportamentais

No campo do empreendedorismo, o conceito de competências tem assumido novas conotações, passando a incorporar não apenas conhecimentos específicos da atividade produtiva, mas também habilidades e atitudes que orientam a ação empreendedora em contextos complexos e incertos. Nessa perspectiva, as competências empreendedoras podem ser compreendidas como a capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para identificar oportunidades, articular recursos e conduzir o empreendimento (ZAMPIER et al., 2012; LAZZAROTTI et al., 2015).

Grande parte dessa abordagem tem origem na tradição comportamental do empreendedorismo, particularmente nos estudos de McClelland (1961, 1972) que investigaram padrões de comportamento associados ao desempenho empreendedor. A partir dessas contribuições, foram identificadas características recorrentes entre

empreendedores de alto desempenho, como busca por oportunidades, persistência, estabelecimento de metas, planejamento sistemático e disposição para assumir riscos calculados. Essas dimensões passaram a constituir um importante referencial analítico para compreender o comportamento empreendedor e sua relação com o desempenho organizacional (FERREIRA et al., 2024).

Com base nesses fundamentos, diversos estudos organizaram as competências empreendedoras em três categorias principais: realização, planejamento e poder ou influência. A primeira envolve identificar oportunidades, buscar eficiência e persistir; a segunda, definir metas, buscar informações e planejar ações; a terceira, persuadir, negociar e mobilizar redes de relacionamento (FERREIRA et al., 2024).

Mais recentemente, a literatura tem buscado integrar essa perspectiva comportamental a abordagens organizacionais e estratégicas. Nessa visão, o empreendedor é compreendido como um agente inserido em contextos institucionais e organizacionais que condicionam suas decisões e estratégias. Assim, as competências empreendedoras podem ser interpretadas também como capacidades dinâmicas que permitem aos indivíduos e às organizações responder a ambientes caracterizados por elevada incerteza, competição e transformação tecnológica (LAZZAROTTI et al., 2015).

Embora o conceito de competências empreendedoras enfatize as capacidades individuais do empreendedor, parte da literatura passou a analisar o empreendedorismo também sob uma perspectiva organizacional. Nesse contexto emerge o conceito de orientação empreendedora, proposto inicialmente por Miller (1983), que a define a partir de três dimensões centrais: comportamento inovador, proatividade e assunção de riscos. Sob essa perspectiva, organizações empreendedoras são aquelas capazes de inovar, antecipar tendências e assumir riscos associados à exploração de novas oportunidades.

Posteriormente, Lumpkin e Dess (1996) ampliaram essa abordagem ao incluir as dimensões de autonomia e agressividade competitiva, reforçando a ideia de que a orientação empreendedora representa a forma como as organizações estruturam suas estratégias e conduzem suas atividades empresariais. Dessa forma, a orientação empreendedora passou a ser compreendida como um construto que expressa padrões estratégicos de comportamento organizacional associados à inovação, à proatividade e à competitividade (LUMPKIN; DESS, 1996).

Adicionalmente, estudos recentes têm destacado a relevância das redes de relações na dinâmica do comportamento empreendedor. A construção de parcerias, alianças estratégicas e interações institucionais amplia o acesso a recursos, conhecimento e oportunidades de inovação, constituindo elemento relevante para a sustentação e expansão dos empreendimentos (MCCLELLAND, 1961).

A literatura também evidencia que a orientação empreendedora apresenta relação positiva com o desempenho organizacional. Organizações que demonstram maior capacidade de inovar, agir de forma proativa e mobilizar recursos estratégicos tendem a ampliar sua competitividade e a responder de forma mais eficaz às transformações do ambiente de negócios (LUMPKIN; DESS, 1996).

Diante desse arcabouço teórico, o presente estudo analisa o comportamento empreendedor mineiro a partir de um conjunto de dimensões que expressam diferentes competências associadas à gestão e ao desempenho dos pequenos negócios. Para isso, são consideradas as variáveis inteligência emocional, persuasão e poder, comprometimento e qualidade, inovação, gestão, e vendas, compreendidas como competências que orientam a ação do empreendedor na identificação de oportunidades e na mobilização de recursos estratégicos (ZAMPIER et al., 2012).

Nesse contexto, a inteligência emocional refere-se à capacidade do empreendedor de lidar com pressões, emoções e relações interpessoais no ambiente organizacional,

influenciando sua tomada de decisão e sua capacidade de liderança (GOLEMAN, 1998). A dimensão persuasão e poder está associada à habilidade de influenciar pessoas, negociar e mobilizar redes de relacionamento, elementos centrais do comportamento empreendedor descrito por McClelland (1972). O comprometimento e a qualidade relacionam-se à dedicação do empreendedor à melhoria contínua dos processos e à geração de valor para o cliente, características frequentemente associadas às competências de realização (MCCLELLAND, 1961).

A variável inovação refere-se à capacidade de identificar oportunidades e introduzir melhorias em produtos, serviços ou processos, aspecto central da literatura sobre empreendedorismo e desenvolvimento econômico (MILLER, 1983). A dimensão gestão envolve práticas de planejamento, organização e controle das atividades empresariais, fundamentais para a sustentabilidade e crescimento dos negócios (DRUCKER, 1985). Por fim, a variável vendas diz respeito às estratégias de relacionamento com clientes, prospecção de mercado e geração de receitas, aspectos essenciais para a viabilidade econômica dos empreendimentos (KELLER, 2012). Em conjunto, essas dimensões permitem compreender de forma integrada como diferentes competências empreendedoras se articulam no desempenho dos empreendimentos.

3. Procedimentos Metodológicos

3.1 Base de dados

A base de dados deste artigo provém de pesquisa primária desenvolvida pelo Sebrae Minas. A coleta de dados foi realizada entre dezembro de 2024 e agosto de 2025, totalizando 1.701 respostas válidas e completas. O instrumento de coleta consistiu em um questionário estruturado, aplicado por meio de uma estratégia mista, contemplando envio por e-mail, disponibilização via link web e realização de entrevistas telefônicas.

O universo da pesquisa compreende todas as Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) formalmente registradas na Receita Federal do Brasil e localizadas no estado de Minas Gerais. A estratégia amostral adotada foi a amostragem estratificada simples, técnica probabilística na qual a população é subdividida em estratos mutuamente exclusivos e internamente homogêneos. A estratificação foi realizada a partir de três dimensões: porte empresarial (ME e EPP); setor de atividade econômica (Comércio, Serviços e Indústria); e regionalização territorial, considerando as seguintes regiões: Centro; Centro-Oeste e Sudoeste; Rio Doce e Vale do Aço; Zona da Mata e Vertentes; Norte; Noroeste e Alto Paranaíba; Jequitinhonha e Mucuri; Triângulo; e Sul.

Cabe destacar que a incorporação de pesos amostrais em procedimentos de clusterização ainda constitui um tema de fronteira na Estatística, não havendo, até o momento, consenso metodológico ou abordagem amplamente estabelecida na literatura. Em razão disso, os pesos amostrais não foram considerados na etapa de estimação dos clusters neste trabalho.

3.2 Construção dos índices e dimensões

Com o objetivo de compreender o comportamento do empreendedor mineiro, estruturamos um conjunto de blocos temáticos no questionário, cada um dedicado a avaliar uma dimensão específica da atuação empreendedora. Esses blocos contemplaram competências como Inteligência Emocional, Persuasão e Poder, Comprometimento e Qualidade, Inovação, Gestão e Vendas. Nesta seção iremos detalhar qual foi o procedimento realizado para a construção dos índices. O objetivo aqui é sintetizar e interpretar de forma mais precisa as dimensões latentes dos empreendedores, garantindo consistência estatística e validade dos índices.

Na psicometria, a mensuração de variáveis latentes costuma ser feita por escalas do tipo Likert, que captam diferentes níveis de concordância dos respondentes em relação a afirmações de um construto teórico, como ilustrado no Quadro 1.

Inicialmente, realizamos a verificação da confiabilidade interna dos itens pertencentes a uma mesma dimensão. Para isso, aplicamos análises de correlação entre os itens, o teste de esfericidade de Bartlett, a medida de adequação amostral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e o alfa de Cronbach, que fornece evidências sobre a consistência interna das escalas formadas.

Quadro 1 - Itens da dimensão Inteligência Emocional (No dia a dia da sua empresa, em que medida você concorda com as seguintes afirmações:).

Item	Opções de resposta / Codificação
Eu sou um bom mediador de conflitos.	(A) Não concordo = 1; (B) Concordo pouco = 2; (C) Concordo = 3; (D) Concordo muito = 4.
Lido bem sob pressão, adversidades e cenários incertos.	(A) Não concordo = 1; (B) Concordo pouco = 2; (C) Concordo = 3; (D) Concordo muito = 4.
Quando algo não sai como planejado, eu reflito sobre o problema ao invés de resolvê-lo imediatamente.	(A) Não concordo = 1; (B) Concordo pouco = 2; (C) Concordo = 3; (D) Concordo muito = 4.
Consigo manter relacionamentos positivos e produtivos com membros parceiros ou clientes, mesmo diante de desafios.	(A) Não concordo = 1; (B) Concordo pouco = 2; (C) Concordo = 3; (D) Concordo muito = 4.

Fonte: Elaboração própria.

Em seguida, para fins de validação, e de forma sistemática para cada dimensão analisada, foram estimadas diferentes versões de índices: (i) o índice baseado na Análise de Componentes Principais, utilizando o escore do primeiro componente extraído pela técnica; (ii) o índice somativo, obtido pela soma direta dos itens; (iii) o índice médio, calculado pela média aritmética das respostas; e (iv) um índice ponderado pela confiabilidade, ajustado pelo alfa de Cronbach. Por fim, as diferentes versões dos índices foram correlacionadas entre si, com o objetivo de avaliar a robustez das medidas.

Todos os índices construídos neste estudo baseiam-se na versão do índice médio, em razão de sua simplicidade interpretativa e de sua maior comparabilidade entre dimensões compostas por diferentes números de itens. Para facilitar a leitura e padronizar a interpretação, os índices foram reescalados para o intervalo 0–10, em que valores mais elevados indicam melhores condições relativas da dimensão analisada.

3.3 Formação das personas

Para a construção das personas da pesquisa, foram utilizados dados dos empreendedores como gênero, idade, raça, escolaridade, e os índices comportamentais previamente descritos, complementados por informações relativas ao porte e ao setor de atividade da empresa, bem como por variáveis associadas à experiência empreendedora. O método aplicado foi o K-Prototypes, uma técnica não supervisionada de machine learning voltada à formação de grupos naturais (clusters) com base em técnicas estatísticas multivariadas. Esse algoritmo é uma evolução do K-Means, especialmente adequado para lidar simultaneamente com variáveis numéricas, ordinais e categóricas.

A definição do número adequado de clusters é uma etapa fundamental em procedimentos de segmentação, uma vez que influencia diretamente a interpretabilidade e a utilidade analítica dos agrupamentos. Entre os critérios mais utilizados na literatura para essa finalidade destacam-se o método do cotovelo (Elbow Method) e o método da silhueta (Silhouette Method), ambos amplamente empregados em análises de cluster.

Considerando conjuntamente esses métodos e, adicionalmente, a análise substantiva da similaridade das variáveis dentro de cada agrupamento, optou-se pela

solução com sete clusters, por apresentar melhor equilíbrio entre capacidade de discriminação e interpretabilidade dos perfis identificados².

4. Resultados e Discussão

4.1 Distribuição das personas empreendedoras

A aplicação do algoritmo K-Prototypes resultou na identificação de sete perfis distintos de empreendedores, que representam de forma robusta e consistente a diversidade de perfis presentes no ecossistema empreendedor de Minas Gerais. A denominação das personas foi realizada a partir da análise conjunta dos padrões comportamentais e empresariais associados a cada um dos grupos identificados pelo procedimento de agrupamento. A Tabela 1 apresenta a distribuição dos empreendedores entre as sete personas identificadas.

Tabela 1 - Distribuição da amostra segundo as personas empreendedoras

Persona	Nº de empreendedores	%
Adaptativo	235	14%
Alta Performance	240	14%
Em Desenvolvimento	294	17%
Em Recuperação	338	20%
Estruturado	196	12%
Experiente	136	8%
Influente	262	15%

Fonte: Elaboração própria.

4.2 Características sociodemográficas e empresariais das personas

As Tabelas 2, 3 e 4 apresentam as principais características dos empreendedores entrevistados, bem como informações relativas às empresas e às trajetórias empreendedoras associadas a cada uma das personas identificadas.

Tabela 2 - Distribuição das personas segundo sexo, idade, raça e escolaridade.

Variáveis	Adaptativo	Alta Performance	Em Desenvolvimento	Em Recuperação	Estruturado	Experiente	Influente
Sexo							
Feminino	72,8%	29,6%	21,8%	36,1%	15,8%	27,9%	19,5%
Masculino	26,4%	70,4%	78,2%	63,0%	84,2%	72,1%	80,2%
Outro	0,9%	0,0%	0,0%	0,9%	0,0%	0,0%	0,4%
Idade							
16-29	8,1%	7,1%	4,8%	5,0%	9,7%	5,1%	6,9%
30-39	25,5%	15,4%	27,9%	23,7%	26,5%	51,5%	23,3%
40-49	39,6%	21,7%	10,5%	41,1%	31,6%	16,9%	50,0%
50-59	17,4%	43,3%	42,5%	18,6%	14,8%	11,8%	11,5%
60-69	7,7%	11,3%	11,2%	10,1%	11,2%	13,2%	6,5%
70-79	1,7%	1,3%	2,7%	1,5%	6,1%	1,5%	1,9%
80 ou mais	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Raça							
Amarela	2,1%	2,1%	2,4%	2,4%	2,0%	0,7%	1,5%
Branca	63,0%	71,7%	67,7%	54,4%	70,9%	76,5%	19,8%
Indígena	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%
Parda	28,9%	21,3%	24,5%	36,4%	24,0%	17,6%	69,8%
Preta	6,0%	5,0%	5,4%	6,8%	3,1%	5,1%	8,4%
Escolaridade							
Ensino Fundamental	1,3%	5,8%	4,4%	7,7%	2,0%	1,5%	9,2%
Ensino Médio	13,6%	16,3%	26,9%	27,8%	20,9%	14,0%	28,6%
Ensino Superior	30,2%	25,0%	24,5%	50,9%	65,3%	62,5%	56,5%
Pós-graduação	54,9%	52,9%	44,2%	13,6%	11,7%	22,1%	5,7%

Fonte: Elaboração própria.

² Para maiores detalhes sobre o questionário, os índices e sobre o ajuste do modelo acesse: <https://inteligencia.sebraemg.com.br/>.

Tabela 3 - Distribuição das personas segundo porte, setor e regional

Variáveis	Adaptativo	Alta Performance	Em Desenvolvimento	Em Recuperação	Estruturado	Experiente	Influente
Porte							
ME	89%	89%	89%	83%	84%	34%	83%
EPP	11%	11%	11%	17%	16%	66%	17%
Sector							
Comércio	22%	27%	23%	54%	32%	29%	35%
Indústria	9%	13%	13%	14%	41%	10%	48%
Serviços	69%	61%	64%	32%	27%	61%	17%
Regional							
Centro	41%	38%	40%	36%	11%	34%	44%
Centro-Oeste e Sudoeste	11%	8%	8%	8%	14%	12%	6%
Jequitinhonha e Mucuri	3%	3%	2%	4%	6%	5%	3%
Noroeste e Alto Paranaíba	4%	5%	2%	6%	4%	3%	5%
Norte	3%	5%	5%	4%	3%	6%	9%
Rio Doce e Vale do Aço	7%	6%	9%	10%	9%	10%	9%
Sul	11%	13%	13%	10%	13%	12%	7%
Triângulo	14%	10%	10%	10%	29%	12%	7%
Zona da mata e Vertentes	6%	11%	11%	14%	11%	7%	9%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 4 - Distribuição das personas segundo tempo de experiência, experiência prévia e ocupação complementar

Variáveis	Adaptativo	Alta Performance	Em Desenvolvimento	Em Recuperação	Estruturado	Experiente	Influente
Tempo de experiência empreendendo							
Até 2 anos	11%	11%	10%	5%	5%	3%	11%
De 2 a 5 anos	17%	16%	17%	14%	13%	7%	16%
De 5 a 10 anos	17%	14%	30%	17%	16%	24%	20%
De 10 a 15 anos	14%	11%	15%	14%	32%	23%	11%
De 15 a 30 anos	34%	32%	16%	39%	18%	29%	33%
30 anos ou mais	6%	17%	13%	10%	16%	15%	9%
Você já teve alguma empresa anterior?							
Não	68%	56%	66%	63%	27%	13%	64%
Sim, no mesmo ramo.	15%	17%	16%	16%	19%	20%	18%
Sim, em outro ramo.	17%	27%	18%	21%	54%	67%	18%
Você possui algum outro emprego além do seu negócio atual?							
Não	72%	74%	72%	79%	74%	36%	74%
Sim, atualmente trabalho informalmente em outra área.	10%	12%	9%	7%	10%	7%	6%
Sim, atualmente tenho um emprego formal.	10%	9%	11%	7%	5%	7%	12%
Sim, atualmente possuo outra empresa.	7%	5%	8%	8%	12%	50%	8%

Fonte: Elaboração própria.

4.3. Resultados dos índices comportamentais

Esta seção apresenta os resultados das personas nos índices comportamentais que captam diferentes dimensões da atuação empreendedora. Construídos a partir de escalas Likert, esses índices sintetizam competências do comportamento empreendedor. Os escores, de 0 a 10, permitem comparar o desempenho relativo das personas em cada dimensão analisada.

A construção dos índices dialoga com a tradição das Características Comportamentais Empreendedoras (CCEs), desenvolvida por McClelland (1961, 1972), especialmente no que se refere a dimensões como comprometimento, busca por qualidade, planejamento, persuasão e iniciativa, posteriormente sistematizadas em estudos empíricos aplicados ao contexto de pequenos negócios (CAJAÍBA DE OLIVEIRA; CASTRO SILVA; ARAÚJO, 2014).

Ressalta-se, contudo, que os índices adotados neste estudo não reproduzem integralmente as dez CCEs clássicas, mas as reagrupam em dimensões analíticas mais aderentes ao instrumento empírico utilizado.

O índice de Inteligência Emocional reuniu afirmações relacionadas à mediação de conflitos, à capacidade de lidar com cenários incertos, à reflexão diante de problemas e à manutenção de relacionamentos produtivos com parceiros e clientes. O Gráfico 1 apresenta a média deste índice por persona empreendedora.

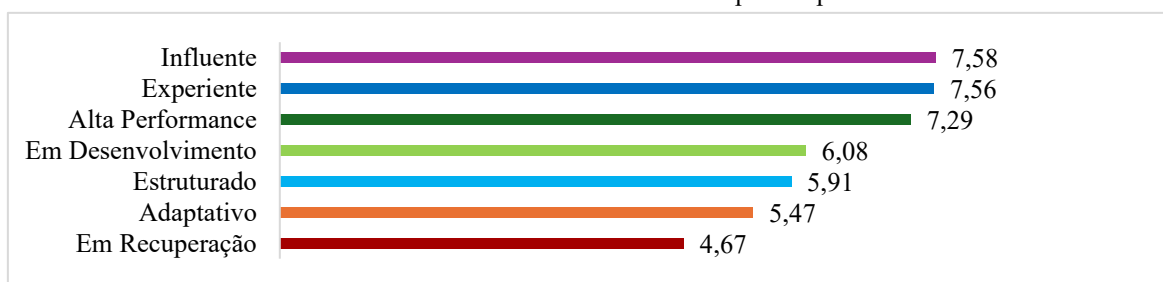
Gráfico 1 - Índice médio de Inteligência Emocional para as personas.



Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 2 apresenta a média do índice de Persuasão e Poder por persona. Este índice contemplou afirmações relativas ao uso de estratégias para influenciar e persuadir pessoas, à confiança para enfrentar desafios, ao engajamento na construção e manutenção de relações comerciais e à capacidade de sustentar o ponto de vista diante de oposição.

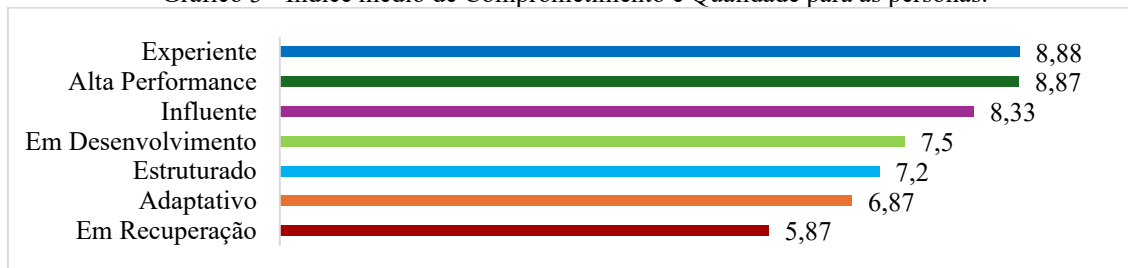
Gráfico 2 - Índice médio de Persuasão e Poder para as personas.



Fonte: Elaboração própria.

O índice de Comprometimento e Qualidade (Gráfico 3) abordou afirmações relacionadas à busca por melhorias na execução e eficiência das atividades, ao cumprimento de compromissos e prazos mesmo diante de obstáculos, à atuação voltada à expansão do negócio e à adoção de práticas que atendam padrões de excelência.

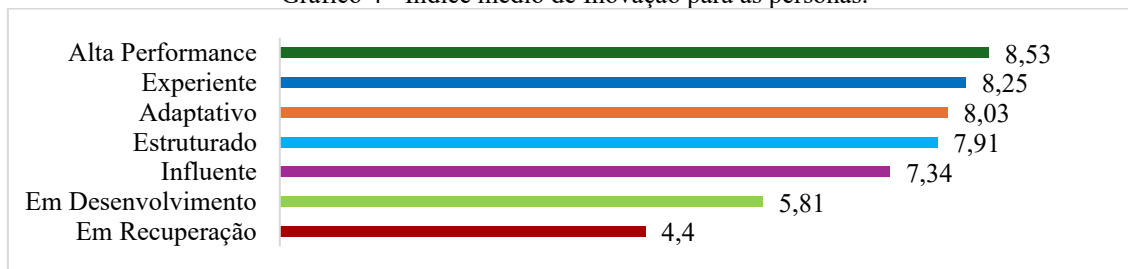
Gráfico 3 - Índice médio de Comprometimento e Qualidade para as personas.



Fonte: Elaboração própria.

O índice de Inovação (Gráfico 4) reuniu afirmações relativas à frequência de análise de novas tendências, acompanhamento de inovações tecnológicas, participação em cursos de capacitação e adoção de medidas voltadas à digitalização da empresa.

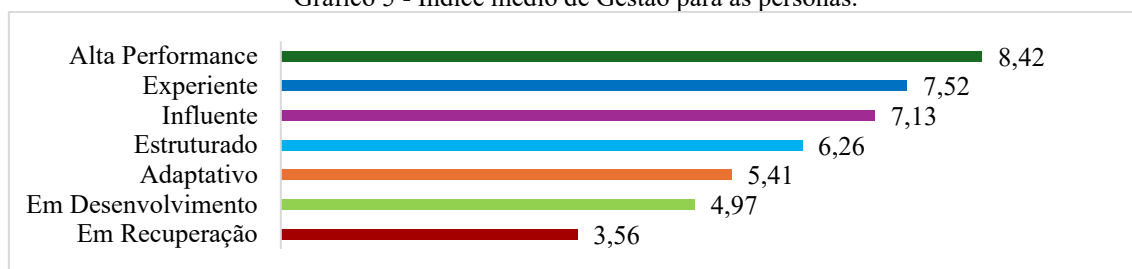
Gráfico 4 - Índice médio de Inovação para as personas.



Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 5 apresenta a média do índice de Gestão. Este índice é relativo a afirmações relacionadas à realização de planejamento estratégico, ao acompanhamento sistemático dos resultados financeiros do negócio, à realização de pesquisas de satisfação com clientes e à capacidade de adaptação às mudanças do mercado.

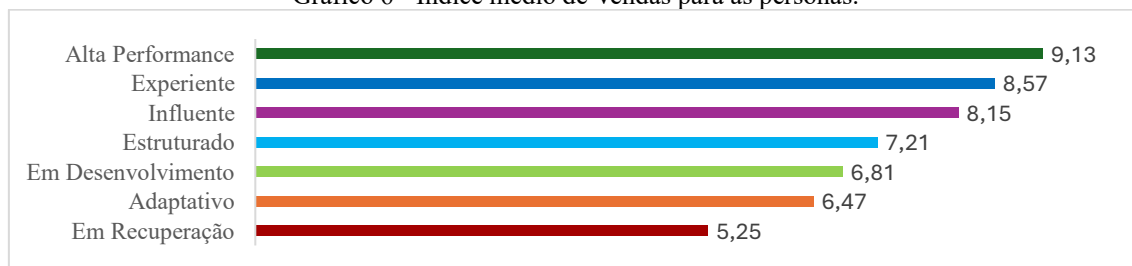
Gráfico 5 - Índice médio de Gestão para as personas.



Fonte: Elaboração própria.

O Índice de Vendas reuniu afirmações relativas à prospecção ativa de clientes, à atenção às demandas e necessidades do mercado, ao esforço contínuo para manter a satisfação dos clientes e ao desenvolvimento e manutenção de relações comerciais. O Gráfico 6 apresenta a média deste índice para as personas.

Gráfico 6 - Índice médio de Vendas para as personas.



Fonte: Elaboração própria.

De forma geral, os resultados indicam que enquanto alguns grupos apresentam desempenho elevado e relativamente equilibrado em múltiplos eixos, outros revelam configurações mais assimétricas, nas quais determinadas competências se destacam e outras se mostram mais frágeis. Essa variação sustenta a interpretação de que os perfis empreendedores são compostos por arranjos específicos de capacidades comportamentais e estratégicas, e não apenas por níveis mais altos ou mais baixos de desempenho global.

4.4 Análise de personas dos empreendedores mineiros

Esta seção apresenta a caracterização integrada das personas, considerando seu desempenho relativo nos índices comportamentais e suas principais características sociodemográficas e empresariais. Mais do que classificar os perfis em uma hierarquia linear, a análise busca compreender as diferentes combinações de competências e práticas que estruturam a atuação dos empreendedores mineiros.

4.4.1. Empreendedor de Alta Performance

O Empreendedor de Alta Performance caracteriza-se por um perfil maduro e altamente qualificado, composto majoritariamente por homens entre 50 e 59 anos com pós-graduação. Atua predominantemente à frente de microempresas do setor de serviços e apresenta trajetória empreendedora extensa, frequentemente superior a quinze anos.

Do ponto de vista comportamental, trata-se do perfil de desempenho mais elevado e mais equilibrado entre as personas identificadas, com liderança nas dimensões de Vendas (9,13), Inovação (8,53), Gestão (8,42) e Inteligência Emocional (8,35). Esses resultados indicam elevada orientação para resultados e satisfação de clientes, forte

capacidade de adaptação e incorporação de inovações, além de maturidade gerencial e habilidade para lidar com pressões e desafios do ambiente empresarial. Ainda que Persuasão e Poder (7,29) seja a dimensão relativamente menos destacada dentro do grupo, seu nível permanece acima da média geral.

Assim, o Empreendedor de Alta Performance representa um arranjo no qual a condução do negócio combina eficiência operacional, leitura de mercado, capacidade de inovação e forte orientação ao cliente, configurando o perfil de maior robustez comportamental do conjunto analisado.

4.4.2. Empreendedor Experiente

O Empreendedor Experiente caracteriza-se por um perfil predominantemente masculino, concentrado na faixa etária de 30 a 39 anos e com elevado nível de escolaridade. Atua majoritariamente à frente de empresas de pequeno porte do setor de serviços. Apresenta trajetória empresarial consolidada, frequentemente associada à gestão de mais de um negócio e/ou à experiência prévia como empresário.

Esse perfil apresenta desempenho elevado em todas as dimensões analisadas, com destaque para Comprometimento e Qualidade (8,88), na qual ocupa a primeira posição entre as personas, o que reflete um esforço contínuo para manter padrões elevados de desempenho e aprimorar a eficiência das operações. Além disso, posiciona-se entre os maiores escores nas demais dimensões, ocupando a segunda colocação em Vendas (8,57), Inovação (8,25), Inteligência Emocional (7,57), Persuasão e Poder (7,56) e Gestão (7,52).

Em conjunto, esses resultados indicam um perfil de alto desempenho global, com resultados elevados e relativamente equilibrados entre múltiplas dimensões da atuação empreendedora, especialmente marcado pela forte orientação à qualidade, à execução e ao cumprimento de compromissos.

4.4.3. Empreendedor Influyente

O Empreendedor Influyente caracteriza-se por um perfil predominantemente masculino, concentrado na faixa etária de 40 a 49 anos e com alto nível de escolaridade. Atua majoritariamente à frente de microempresas do setor industrial e apresenta trajetória profissional extensa, frequentemente associada a mais de quinze anos de experiência.

Do ponto de vista comportamental, destaca-se principalmente na dimensão de Persuasão e Poder (7,58), que dá nome à persona, evidenciando elevada capacidade de articulação, autoconfiança e influência nas relações comerciais. Esse perfil apresenta desempenho acima da média geral em todas as dimensões analisadas, incluindo Comprometimento e Qualidade (8,33), Vendas (8,15), Inteligência Emocional (7,53) e Gestão (7,13), o que indica consistência na condução das atividades do negócio e facilidade na construção e manutenção de relações comerciais. Entre os eixos avaliados, Inovação (7,34) apresenta o menor escore relativo dentro do perfil, embora ainda esteja acima da média geral. Esse arranjo sugere um empreendedor cuja força principal reside na capacidade de mobilizar pessoas, negociar, sustentar posicionamentos e operar comercialmente com base em capital relacional, o que o distingue dos perfis mais orientados à estrutura gerencial ou à inovação.

4.4.4. Empreendedor Estruturado

O Empreendedor Estruturado caracteriza-se por um perfil predominantemente masculino, concentrado na faixa etária de 40 a 49 anos e com elevado nível de escolaridade. Atua majoritariamente à frente de microempresas do setor industrial e apresenta trajetória empresarial relativamente consolidada, frequentemente associada a mais de dez anos de experiência e histórico prévio de empreendedorismo.

Entre as dimensões comportamentais analisadas, destacam-se Inovação (7,91) e Vendas (7,21), ambas acima da média geral, indicando adoção frequente de tecnologias, acompanhamento de tendências e atenção às demandas dos clientes. A dimensão de Gestão (6,26) também se posiciona ligeiramente acima da média geral, sugerindo presença de rotinas de planejamento, organização financeira e acompanhamento de resultados. Por outro lado, Inteligência Emocional (6,27) e Persuasão e Poder (5,91) apresentam os menores escores do grupo, situando-se ligeiramente abaixo da média geral. Esse padrão indica menor intensidade nas competências relacionadas à influência interpessoal, comunicação estratégica e assertividade em processos de negociação. Em termos analíticos, trata-se de um perfil cuja principal característica é a ênfase na organização do negócio e na incorporação de práticas voltadas ao funcionamento da empresa, mais do que na mobilização relacional ou no protagonismo interpessoal.

4.4.5. Empreendedor Adaptativo

Este é um perfil majoritariamente feminino, maduro e altamente qualificado, formado principalmente por mulheres de 40 a 49 anos com pós-graduação. Atua predominantemente em microempresas do setor de serviços que estão em estágio de desenvolvimento ou expansão. A maioria se dedica exclusivamente ao empreendimento atual, apresentando baixa incidência de experiência empresarial prévia ou de outras ocupações simultâneas.

Entre as dimensões comportamentais analisadas, o perfil apresenta seu melhor desempenho em Inovação (8,03), único eixo situado acima da média geral. Esse resultado indica forte abertura à atualização profissional, acompanhamento de tendências e adoção de soluções tecnológicas voltadas ao aprimoramento do negócio. A dimensão de Comprometimento e Qualidade (6,87) posiciona-se próxima da média geral, refletindo postura consistente no cumprimento de prazos e na busca por eficiência nas atividades empresariais. Por outro lado, Gestão (5,41), Persuasão e Poder (5,47), Inteligência Emocional (6,48) e Vendas (6,47) apresentam escores inferiores à média geral. Trata-se de uma persona cuja força está na abertura ao novo, mas cuja atuação ainda encontra limitações na formalização de rotinas, no acompanhamento sistemático de resultados e na sustentação comercial do negócio. Sua especificidade reside justamente nessa combinação entre dinamismo adaptativo e menor densidade em competências gerenciais.

4.4.6. Empreendedor em Desenvolvimento

O Empreendedor em Desenvolvimento caracteriza-se por um perfil predominantemente masculino, com elevado nível de escolaridade e atuação majoritária em microempresas do setor de serviços. Trata-se de um empreendedor em fase de consolidação do negócio. Sua principal força está na dimensão de Comprometimento e Qualidade (7,50), indicando dedicação ao cumprimento de prazos e esforço contínuo para aprimorar a operação do negócio. O perfil também apresenta resultados intermediários, próximos da média geral, em Vendas (6,81), Inteligência Emocional (6,82) e Persuasão e Poder (6,08), sugerindo capacidade razoável de manter relacionamentos comerciais e lidar com situações de pressão no cotidiano empresarial. Por outro lado, as principais limitações desse perfil concentram-se nas dimensões de Gestão (4,97) e Inovação (5,81), que apresentam os menores escores. Esses resultados indicam baixa adoção de rotinas de planejamento, acompanhamento financeiro e uso sistemático de indicadores, além de menor incorporação de práticas de inovação e capacitação voltadas ao desenvolvimento do negócio. Analiticamente, trata-se de uma persona marcada por esforço e dedicação, mas cuja atuação ainda se apoia mais no empenho individual do que em mecanismos gerenciais e estratégicos mais estruturados.

4.4.7. Empreendedor em Recuperação

O Empreendedor em Recuperação caracteriza-se por um perfil predominantemente masculino, concentrado na faixa etária de 40 a 49 anos e com atuação majoritária em microempresas do setor de comércio. A maioria dedica-se exclusivamente ao empreendimento atual e apresenta trajetória empresarial marcada por estágios de desenvolvimento, estagnação ou recuperação do negócio.

Entre as personas identificadas, esse perfil apresenta os menores escores em todas as dimensões comportamentais analisadas. O desempenho relativamente mais elevado ocorre na dimensão de Comprometimento e Qualidade (5,87), seguido por Inteligência Emocional (5,81), ainda que ambos permaneçam abaixo dos níveis observados em outros perfis. As menores pontuações concentram-se nas dimensões de Gestão (3,56), Inovação (4,40) e Persuasão e Poder (4,67), indicando baixa adoção de rotinas formais de planejamento, acompanhamento financeiro e uso de indicadores, bem como menor incorporação de práticas de inovação e digitalização. A dimensão de Vendas (5,25) também apresenta desempenho reduzido em comparação com as demais personas.

Esse é o perfil de maior fragilidade relativa do conjunto examinado, não por apresentar uma deficiência pontual, mas por reunir limitações simultâneas em eixos centrais da condução do negócio. Diferentemente de personas em que uma competência específica compensa fragilidades em outros campos, aqui observa-se um padrão mais difuso de vulnerabilidade, no qual dificuldades gerenciais, baixa inovação, menor capacidade de influência e desempenho comercial reduzido se combinam.

4. Considerações Finais

Em conjunto, os resultados mostram que as personas identificadas se distinguem menos pela presença ou ausência isolada de determinada competência e mais pelo modo como diferentes capacidades se combinam na prática empreendedora. Enquanto perfis como Alta Performance e Experiente reúnem competências distribuídas de forma mais equilibrada e consistente, personas como Adaptativo, Estruturado e Influyente revelam configurações mais específicas, com forças concentradas em determinadas dimensões. Já o perfil Em Recuperação expressa um padrão mais amplo de fragilidade, marcado por limitações simultâneas em eixos centrais da condução do negócio. Esses achados reforçam que o empreendedorismo mineiro é internamente heterogêneo e que diferentes perfis demandam estratégias igualmente diferenciadas de apoio e desenvolvimento.

Do ponto de vista teórico, os resultados contribuem para tensionar concepções homogêneas do empreendedor ainda presentes tanto na literatura quanto em abordagens aplicadas de apoio aos pequenos negócios. Em vez de sugerir que o desempenho empreendedor decorre de um conjunto universal de atributos ou competências, a tipologia proposta indica que trajetórias empresariais distintas podem ser sustentadas por combinações também distintas de capacidades comportamentais e estratégicas. Nesse sentido, o estudo reforça uma perspectiva configuracional do empreendedorismo, na qual as competências não atuam de forma isolada, mas em articulação com outras dimensões da experiência empreendedora e com as condições concretas de atuação.

Ao mesmo tempo, os resultados também impõem uma leitura crítica. Embora a abordagem por competências ofereça uma lente analítica relevante para compreender padrões de comportamento e gestão, ela não deve ser tomada como explicação exaustiva do desempenho dos empreendimentos. As possibilidades de ação dos empreendedores permanecem condicionadas por fatores estruturais e institucionais mais amplos, como as dinâmicas setoriais, as desigualdades territoriais, o acesso a recursos estratégicos, a maturidade dos mercados e a densidade das redes de apoio disponíveis. Assim, as personas identificadas devem ser compreendidas menos como categorias fixas e mais

como dispositivos analíticos capazes de revelar padrões recorrentes de ação empreendedora em contextos específicos.

As implicações práticas do estudo são igualmente relevantes. Ao demonstrar que a heterogeneidade empreendedora se organiza em torno de diferentes configurações de competências, os resultados oferecem base para estratégias mais refinadas de segmentação em iniciativas de capacitação, acompanhamento e suporte institucional. Em lugar de intervenções padronizadas, os achados sugerem a pertinência de trajetórias de desenvolvimento mais aderentes às forças e fragilidades de cada perfil. Essa perspectiva pode ampliar a efetividade de políticas, programas e soluções voltadas aos pequenos negócios, ao aproximar a lógica de apoio institucional da diversidade efetivamente observada no universo empreendedor.

6. Referências Bibliográficas

BIRD, Barbara. Toward a theory of entrepreneurial competency. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, v. 2, p. 51–72, 1995.

BAUMOL, William J. Entrepreneurship: productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*, v. 98, n. 5, pt. 1, p. 893–921, 1990.

BITENCOURT, Claudia Cristina. *Gestão de competências e aprendizagem nas organizações*. São Leopoldo: Unisinos, 2005.

CAJAÍBA DE OLIVEIRA, José Roberto; CASTRO SILVA, Wendel Alex; ARAÚJO, Elisson Alberto Tavares. Características comportamentais empreendedoras em proprietários de MPEs longevas do Vale do Mucuri e Jequitinhonha/MG. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 15, n. 5, p. 102–139, 2014.

DOS SANTOS, Adriana B. A.; FAZION, Cíntia B.; DE MEROE, Giuliano P. S. Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. *Caderno de Administração*, v. 5, n. 1, 2011.

DRUCKER, Peter F. *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. New York: Harper & Row, 1985.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; COMINI, Graziella Maria. Limites e possibilidades da gestão de competências nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 12, n. 3, p. 757–778, 2008.

FERREIRA, Aline Soares; PAULA, Pablo Peron de; COUTO, Felipe Fróes; SOARES, Simarly Maria. Competências empreendedoras e sua relação com a satisfação com o desempenho entre os micro e pequenos empreendedores de Montes Claros – MG. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação (RAS)*, v. 11, n. 3, p. 15–36, 2024.

FILION, Louis Jacques. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6–20, out./dez. 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Celso Corrêa. Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, p. 44–57, 2004a.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Celso Corrêa. *Construindo o conceito de competência*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Celso Corrêa. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2004b.

- FREITAS, Ione; ODELIUS, Catarina Cecília. Competências gerenciais: uma análise conceitual e empírica. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 21, n. 4, p. 1–20, 2017.
- GARTNER, William B. Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, v. 12, n. 4, p. 11–32, 1988.
- GOLEMAN, Daniel. *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books, 1998.
- LAZZAROTTI, Fábio et al. Orientação empreendedora: um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 19, n. 6, p. 673–695, 2015.
- LE BOTERF, Guy. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, p. 135–172, 1996.
- MCCLELLAND, David C. *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand, 1961.
- MCCLELLAND, David C. What motivates economic achievers? In: WINTER, David G.; STEWART, Abigail J. (eds.). *Motivation and society*. San Francisco: Jossey-Bass, 1972.
- MILLER, Danny. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, v. 29, n. 7, p. 770–791, 1983.
- MINER, John B. *The expanded horizon of entrepreneurship*. Westport: Quorum Books, 1997.
- PERRENOUD, Philippe. *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- SCHUMPETER, Joseph A. *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press, 1934.
- SHANE, Scott; VENKATARAMAN, Sankaran. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 217–226, 2000.
- SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Signe M. *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- VALE, Gláucia Maria Vasconcellos. Empreendedor: origens, concepções teóricas, dispersão e integração. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 6, p. 874–891, 2014.
- ZAMPIER, Márcia Aparecida; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch; FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Sedimentando as bases de um conceito: as competências empreendedoras. *REGEPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 1, n. 1, p. 101–130, 2012.
- ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ZEN, Aurora Carneiro; FRACASSO, Edi Madalena. Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 8, p. 135–150, 2008.