

Competências Empreendedoras e sua relação com a satisfação com o desempenho entre os Micro e Pequenos Empreendedores de Montes Claros - MG

Entrepreneurial skills and their relationship with performance satisfaction among Micro and Small Entrepreneurs in Montes Claros – MG

(Aline Soares Ferreira - Universidade Estadual de Montes Claros – alinnegraziella@gmail.com)

(Pablo Peron de Paula - Universidade Estadual de Montes Claros – pablo.peron@unimontes.br)

(Felipe Fróes Couto - Universidade Estadual de Montes Claros - felipe.couto@unimontes.br)

(Simarly Maria Soares - Universidade Estadual de Montes Claros - simarly.soares@unimontes.br)

Resumo

Este estudo teve como objetivo identificar as competências empreendedoras mais frequentes entre os empreendedores de Micro e Pequenas Empresas (MPE) de Montes Claros – MG, com base na tipologia proposta por McClelland (1972). Trata-se de uma pesquisa quantitativa, descritiva, com coleta de dados por meio de survey com 215 respondentes. Os resultados indicaram que o conjunto de competências mais presente foi o de realização, com destaque para comprometimento, exigência de qualidade e persistência. As competências estão positivamente correlacionadas entre si, o que sugere desenvolvimento conjunto. Identificou-se ainda uma correlação negativa entre a competência "busca de oportunidades" e o desempenho percebido, sugerindo um perfil empreendedor reativo. O estudo contribui ao evidenciar lacunas no desenvolvimento de competências ligadas ao poder e ao planejamento, oferecendo subsídios para políticas de formação empreendedora e para futuros estudos sobre o ciclo de vida das MPE.

Palavras-chaves: Competências empreendedoras; Desempenho; Microempreendedor.

Abstract

This study explores the most prevalent entrepreneurial competencies among owners of Micro and Small Enterprises (MSE) in Montes Claros, Brazil, drawing on McClelland's (1972) typology. Employing a quantitative and descriptive approach, data were collected through a survey with 215 participants. Findings revealed that achievement-related competencies — especially commitment, quality focus, and persistence — were the most prominent. The competencies showed positive correlations with one another, indicating a tendency for them to develop in tandem. Interestingly, a negative correlation emerged between the "opportunity seeking" competency and perceived business performance, suggesting a more reactive than proactive entrepreneurial mindset. The study sheds light on important gaps in the development of planning- and power-related competencies and offers valuable insights for designing entrepreneurial training programs and advancing research on the organizational life cycle of MSE.

Keywords: Entrepreneurial competencies; Business performance; Small business owners.

Recebido em 21/12/2023

Revisado em 16/01/2024

Aceito em 14/05/2025

1. Introdução

O empreendedorismo é fundamental não apenas para o desenvolvimento econômico, mas também por sua capacidade de promover mudanças na estrutura dos negócios e da sociedade (Hisrich & Peters, 2004; Sendra-Pons, Martínez-García & Ruiz-Arroyo, 2022). Em sua obra clássica de 1911, Teoria do Desenvolvimento Econômico, Schumpeter defende que os empreendedores são a força motriz do crescimento econômico, ao introduzirem no mercado inovações que tornam obsoletos os produtos e tecnologias existentes (Lenzi, 2008).

A literatura aponta que os estudos sobre competências empreendedoras contribuem para orientar investimentos na formação do empreendedor, identificar suas potencialidades e indicar aspectos que precisam ser desenvolvidos (Machado, Martens & Kniess, 2023). Além do domínio técnico, os empreendedores precisam possuir habilidades sociais, entendidas como um conjunto de competências que viabilizam a interação com outras pessoas e, por meio dessa rede de relacionamentos, a geração de novas oportunidades de negócios (McClelland, 1972).

O desenvolvimento de competências permite que as práticas organizacionais sejam orientadas para uma gestão mais eficaz e alinhada à estratégia competitiva (Bittencourt, 2005; Freitas & Odelius, 2017). Estudos indicam que empreendedores bem-sucedidos compartilham um conjunto específico de habilidades e atitudes que os diferenciam, destacando-se em áreas como tomada de decisão, gestão de recursos e liderança (McClelland, 1972; Spencer & Spencer, 1993). Entre as pesquisas de maior relevância sobre as características dos empreendedores, destaca-se a de McClelland (1972), que serviu de referência para diversos autores ao propor um modelo baseado em dez comportamentos principais, organizados em três grupos: realização, planejamento e poder. Compreender as tipologias de empreendedores, suas competências principais e sua relação com os negócios é um campo fértil de investigação para o avanço dos estudos em empreendedorismo (Teodoro, Diniz & Mendonça, 2020).

O crescimento do espírito empreendedor tem impulsionado o aumento do número de empresas em todo o país, sendo as Micro e Pequenas Empresas (MPE) responsáveis por significativa participação na economia nacional. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2023) destaca que as MPE contribuem de forma relevante para a economia brasileira, contribuindo para a geração de empregos, estimulando a inovação, promovendo o empreendedorismo e impulsionando o crescimento econômico. Além disso, também têm papel importante na arrecadação de tributos, que podem ser revertidos em serviços públicos e investimentos sociais.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa se justifica por ampliar a discussão sobre características empreendedoras, perfil sociodemográfico e satisfação com o desempenho organizacional. Diante da relevância do empreendedorismo no contexto socioeconômico e considerando as competências empreendedoras como fator fundamental para o sucesso dos negócios, questiona-se: *quais são as competências associadas ao perfil dos empreendedores das Micro e Pequenas Empresas da cidade de Montes Claros – MG?*

Assim, o presente artigo tem como objetivo identificar as principais competências vinculadas ao perfil dos empreendedores de Micro e Pequenas Empresas de Montes Claros – MG. Especificamente, busca-se: (i) definir as principais competências empreendedoras a partir da abordagem teórica de McClelland (1972); (ii) mapear as características dos empreendedores da cidade; (iii) identificar os principais gaps relacionados às suas competências; e (iv) relacionar essas características com o nível de satisfação em relação ao

desempenho organizacional.

O contexto analisado se mostra relevante porque, no que tange a novos empreendimentos, o município de Montes Claros se destaca em Minas Gerais. De acordo com a Junta Comercial do Estado de Minas Gerais (JUCEMG, 2025), Montes Claros foi o quinto município do estado com mais empresas abertas no ano de 2024, totalizando 2.218 novos empreendimentos, atrás apenas de Belo Horizonte (26.458), Uberlândia (6.077), Contagem (3.235) e Juiz de Fora (2.750). Dados da Fundação João Pinheiro (FJP, 2015) apontam Montes Claros como o oitavo maior PIB do estado, consolidando-se como polo socioeconômico regional. Na região Norte de Minas, é a cidade com o maior PIB, respondendo por 37,84% da mesorregião e exercendo o papel de principal centro urbano de referência para a população. Ainda segundo dados da JUCEMG (2019), o município tem apresentado destaque no cenário empresarial.

Segundo Grippa e Carvalho (2020), as MPE possuem estrutura organizacional e recursos mais limitados, o que exige um acompanhamento mais rigoroso de seu desempenho operacional. O desempenho, aliás, é uma variável que precisa ser mais investigada, especialmente em relação a fatores estratégicos em empresas de menor porte. Nessa perspectiva, o empreendedor surge como agente-chave para a vitalidade da MPE, sendo essencial mapear suas competências para embasar intervenções adequadas de desenvolvimento. Nosso argumento, ao longo do artigo, é que empreendedores de MPE em Montes Claros demonstram maior domínio das competências de realização, mas enfrentam limitações no desenvolvimento de competências relacionadas ao planejamento e poder, o que impacta o desempenho percebido de seus negócios. Em termos de originalidade, o artigo revela que, entre os empreendedores analisados, o desempenho não está diretamente associado à maioria das competências, mas sim negativamente correlacionado à busca de oportunidades, indicando um padrão de ação mais reativo do que proativo.

2. Referencial Teórico

2.1. Empreendedorismo: Conceitos e Características

O escritor e economista Richard Cantillon é considerado por muitos como um dos precursores do conceito de empreendedorismo. No século XVII, o empreendedor era identificado como aquele que assumia riscos em negociações. Já no início do século XX, Joseph Schumpeter conferiu uma nova conotação ao termo, definindo o empreendedor como alguém dotado de atitudes inovadoras, capaz de transformar recursos existentes em algo novo e original, promovendo, assim, o desenvolvimento e o crescimento econômico — processo que o autor denominou “destruição criativa” (Longen, 1997; Dornelas, 2014).

Autores como Dolabela (2012), Dornelas (2014) e Weber (1989) veem os empreendedores como propulsores da economia e agentes de mudanças e transformações. Suas principais características relacionam-se à capacidade de iniciativa, disposição para correr riscos, senso de oportunidade, criatividade, flexibilidade e habilidade de identificar oportunidades (Shapiro, 1977; Drucker, 1987; Leite, 2001). O empreendedor também costuma ser descrito como uma pessoa competitiva no mundo dos negócios, com intuição para identificar oportunidades, dedicação ao que faz, inquietude e flexibilidade. Muitos apresentam um grande número de ideias, sendo alguns motivados pelo lucro rápido, outros pelo prazer de criar e explorar seu potencial. Entretanto, todos compartilham uma característica em comum: o desejo de administrar seu próprio destino (Aquino, 1987).



Entre os estudiosos que se dedicaram ao comportamento empreendedor, destaca-se McClelland (1961). Para o autor, existem necessidades específicas que compõem a estrutura motivacional do indivíduo empreendedor. A primeira é a necessidade de realização, que impulsiona o indivíduo a buscar metas desafiadoras, com o desejo constante de fazer melhor, alcançar sucesso e obter reconhecimento. A segunda é a necessidade de afiliação, ligada à valorização das relações emocionais e afetivas com outras pessoas. Por fim, a necessidade de poder se refere ao desejo de controlar os meios que permitam influenciar os outros.

2.2. *Competências*

As pesquisas sobre competências abrangem múltiplas abordagens, definições conceituais e aplicações práticas. Avaliar competências é uma tarefa complexa, especialmente diante de um cenário econômico, social e mercadológico dinâmico, que demanda habilidades variadas e sofisticadas (Freitas & Odelius, 2017). Ao longo do tempo, consolidaram-se três principais correntes teóricas nos estudos sobre competências: a americana, a europeia e a integradora.

A corrente americana é representada por autores como McClelland (1973), Boyatzis (1982), Prahalad e Hamel (1990) e Spencer e Spencer (1993). McClelland (1973) foi pioneiro ao utilizar o termo “competência” no contexto profissional, como alternativa às tradicionais avaliações baseadas em testes de inteligência. Sua proposta indicava que indivíduos competentes apresentam desempenho superior ou de alta performance na realização de tarefas específicas. Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993), por sua vez, definem competência como um conjunto de atributos que capacitam a pessoa a executar o trabalho com alto nível de rendimento, com ênfase em características pessoais.

A partir das décadas de 1980 e 1990, surgiram críticas a essa concepção centrada apenas nos conhecimentos e habilidades individuais. Autores europeus, como Le Boterf (2003), propuseram uma abordagem que associa as competências às ações e aos resultados produzidos. Para Le Boterf (2003, p. 48), “a competência requer uma instrumentalização em saberes e capacidades, mas não se reduz a essa instrumentalização”. Em sua visão, as competências não estão apenas nos recursos que uma pessoa possui — como conhecimentos ou capacidades cognitivas — mas na mobilização desses recursos. Ele define competência como “uma disposição para agir de modo pertinente em relação a uma situação específica” (Le Boterf, 2003, p. 40), ou seja, um “saber e agir”. Isso significa que, além de saber, é necessário compreender como e quando aplicar esse saber, mobilizando conhecimentos provenientes da educação formal, da experiência profissional e da vivência social. A abordagem integradora, por sua vez, busca articular o desempenho, os atributos individuais e o contexto em que o sujeito está inserido (Freitas & Odelius, 2017).

Gefroy e Tijou (2002) também classificam três vertentes distintas. A americana, centrada nos atributos comportamentais e individuais, entende a competência como um estoque de recursos pessoais. A vertente funcional, de origem inglesa, define competências, habilidades e atitudes com base em uma análise funcional do desempenho e das responsabilidades, vinculando-as aos objetivos organizacionais. Já a abordagem construtivista, de matriz francesa, enxerga a competência como um processo dinâmico, evidenciado nos resultados práticos da ação, dando ênfase à competência em sua dimensão prática.

No Brasil, Dutra (2004) acrescentou à definição de competência o conceito de “entrega”, entendida como aquilo que o indivíduo se dispõe a oferecer no ambiente de trabalho e

que agrega valor à organização. Fleury e Fleury (2004), por sua vez, compreendem a competência como algo que deve agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Para isso, não basta apenas ter competência: é necessário que ela seja expressa e demonstrada nas práticas cotidianas.

2.3. *Competências Empreendedoras*

A competência empreendedora pode ser entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permite ao indivíduo imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valor — tangível ou intangível — para a sociedade (Antonello, 2005). Em consonância com essa definição, Snell e Lau (1994) argumentam que a competência envolve um corpo de conhecimentos, áreas de habilidades, qualidades pessoais, atitudes, visões e motivações que, de diferentes maneiras, contribuem para o pensamento e a ação eficaz no contexto dos negócios. Bittencourt (2005) reforça essa perspectiva ao afirmar que o desenvolvimento de competências favorece a obtenção de vantagem competitiva, uma vez que direciona as práticas organizacionais para uma gestão mais eficiente e alinhada à estratégia competitiva.

A abordagem de características empreendedoras proposta por McClelland (1972) baseia-se na teoria comportamental, destacando o papel da motivação e do desejo de empreender como elementos centrais (Silva & Borges, 2023). A partir de pesquisas realizadas em mais de 30 países, McClelland (1987) agrupou dez características empreendedoras em três categorias principais: realização, poder e planejamento. São elas: busca de oportunidades e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; assunção de riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemáticos; persuasão e rede de contatos; e independência e autoconfiança. Essa tipologia valoriza atributos pessoais como base da competência empreendedora (Machado, Martens & Kniess, 2023).

A categoria realização está relacionada ao desenvolvimento econômico de uma região ou país, uma vez que envolve a capacidade do indivíduo em competir e identificar oportunidades. Já a busca por poder está associada à construção de redes de contato capazes de exercer influência sobre outras pessoas. Por fim, a categoria planejamento abrange competências ligadas à capacidade analítica, ao estabelecimento de metas e ao monitoramento sistemático de ações.

Para Kets de Vries (2013) e Man e Lau (2000), o conjunto de características que compõem as competências empreendedoras é influenciado por múltiplos fatores, como a experiência de vida do indivíduo, sua cultura, capacitação e formação educacional. Com o intuito de identificar essas competências e relacioná-las ao perfil dos empreendedores, diversos autores têm se dedicado à criação de tipologias que facilitem esse reconhecimento. Nesse sentido, Lenzi (2008) valoriza o trabalho desenvolvido por Cooley (1990, 1991), que propõe um conjunto de características do comportamento empreendedor — também denominadas competências empreendedoras — agrupadas em três blocos: realização, planejamento e poder, conforme sistematizado no Quadro 1.



Quadro 1. Competências empreendedoras

CONJUNTO DE REALIZAÇÃO

Busca de oportunidades e iniciativa (BOI)

- Faz coisas antes de solicitado ou, antes de forçado pelas circunstâncias.
- Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços.
- Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.

Correr riscos calculados (CRC)

- Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente.
- Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados.
- Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.

Exigência de qualidade e eficiência (EQE)

- Encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato
- Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.
- Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.

Persistência (PER)

- Age diante de um obstáculo.
- Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.
- Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e objetivos.

Comprometimento (COM)

- Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para complementar uma tarefa.
- Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho.
- Esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.

CONJUNTO DE PLANEJAMENTO

Busca de informações (BDI)

- Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.
- Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço.
- Consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

Estabelecimento de metas (EDM)

- Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal.
- Define metas em longo prazo, claras e específicas.
- Estabelece metas em curto prazo, mensuráveis.

Planejamento e monitoramento sistemáticos (PMS)

- Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos.
- Constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais.
- Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

CONJUNTO DE PODER

Persuasão e rede de contatos (PRC)

- Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.
- Utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.
- Age para desenvolver e manter relações comerciais.

Independência e autoconfiança (IEA)

- Busca autonomia em relação a normas e controles de outros.
- Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores.
- Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: Adaptado de Lenzi (2008).

De acordo com a categorização do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), as



principais motivações empreendedoras são classificadas em dois tipos: empreendedores orientados para a sobrevivência e empreendedores orientados para a oportunidade. Enquanto os primeiros buscam minimizar os efeitos do desemprego, os segundos almejam o crescimento econômico (Sendra-Pons et al., 2022). Em um estudo envolvendo 39 países, fatores individuais e contextuais — como educação empreendedora, inovação e o próprio ambiente nacional — foram analisados e constatou-se que o contexto institucional exerce maior influência sobre o empreendedorismo por oportunidade (Huang, Zhang & Yual, 2023).

No que se refere às características empreendedoras, um estudo realizado com 538 empreendedores na Bélgica identificou que 77% eram do sexo masculino, com idades entre 32 e 38 anos e formação superior. Os empreendedores mais jovens foram motivados por reconhecimento social e independência financeira, enquanto os mais velhos indicaram necessidade de empreender, desejo de inovar e busca por oportunidades (Giacomin et al., 2023). É comum que empreendedoras tenham maior dificuldade em separar vida profissional e pessoal, sendo o conflito trabalho-família uma realidade recorrente (Gomes & Santana, 2009; Strobino & Teixeira, 2014). Uma pesquisa com empreendedores de hamburguerias brasileiras apontou a predominância da categoria "planejamento", segundo McClelland (1987), e traços como sexo masculino, ensino médio completo e experiência mínima de um ano (Teodoro, Diniz & Mendonça, 2020). A origem, o contexto e os dados sociodemográficos surgem, assim, como variáveis explicativas complementares às características empreendedoras, exigindo investigações mais aprofundadas (Machado, Martens & Kniess, 2023).

Diversos estudos demonstram que as características empreendedoras impactam significativamente o desempenho das firmas, especialmente entre micro e pequenas empresas (MPEs). Lizote e Verdinelli (2014) mostram que competências como planejamento sistemático, busca de informações e autoconfiança estão positivamente associadas ao desempenho percebido por empreendedores do setor contábil. Macedo, Silva e Lima. (2020) reforçam essa constatação, indicando que tais competências explicam mais de 34% da variação no desempenho organizacional em MPE de Santa Catarina. Rocha, Machado e Ramos (2023) afirmam que traços como inovação e liderança apresentam maior poder explicativo sobre a intenção empreendedora do que a autoeficácia isolada, antecipando efeitos relevantes sobre o desempenho futuro das firmas.

O impacto dessas características manifesta-se por múltiplas vias. Melo e Lucena (2024) observam que atributos como persistência, comprometimento e assunção de riscos calculados estão associados à continuidade e racionalidade nas decisões empreendedoras, especialmente entre indivíduos com maior faixa etária e renda. Em contexto corporativo, Guedes, Silva e Andrade (2024) identificam que competências empreendedoras em profissionais de TI contribuem diretamente para soluções inovadoras e melhorias incrementais, elevando o desempenho setorial. Esses achados convergem na identificação das características empreendedoras como habilidades dinâmicas, que promovem adaptação, visão estratégica e capacidade de reação a ambientes incertos e competitivos.

Caliari, Viana e Hoff (2021) também confirmam, empiricamente, que a dimensão “inovação e planejamento” é a que mais influencia o desempenho econômico e mercadológico no setor da vitivinicultura gaúcha. Esses autores apontam, ainda, que a orientação para a realização e a motivação pessoal impactam positivamente os resultados das firmas. Já Lizote e Verdinelli (2014) mostram que empreendedores com maior presença de competências comportamentais avaliam de forma mais positiva o próprio desempenho em aspectos como



lucratividade, fidelização de clientes e reputação no mercado. Esses resultados evidenciam que as características empreendedoras não apenas impulsionam o desempenho, como também ampliam a capacidade de sustentabilidade dos negócios.

No que diz respeito à mortalidade empresarial, os estudos apontam indícios consistentes de que a ausência de características empreendedoras pode estar associada ao insucesso precoce dos empreendimentos. Em uma revisão sistemática, Albuquerque, Costa, Silva e Souza (2022) identificam que o fator mais citado entre os determinantes da falência de MPE é justamente a ausência, por parte dos dirigentes, de atributos como visão de negócio, criatividade, iniciativa e assunção de riscos. Embora Oliveira, Silva e Araújo (2014) não encontrem associação estatisticamente significativa entre todas as CCE e a longevidade empresarial, apontam que competências como autoconfiança e liderança interpessoal são mais frequentes em empresas longevas. Portanto, mesmo que o impacto das CCE sobre a mortalidade não seja universal, há evidências de que algumas competências comportamentais exercem papel protetivo contra a descontinuidade.

Nesse cenário, o desenvolvimento de características empreendedoras revela-se uma estratégia crucial para a sobrevivência das MPE. Tais competências influenciam não apenas o desempenho atual, mas também ampliam a resiliência dos empreendedores diante das adversidades cotidianas. Como afirmam Macedo, Silva e Lima (2020) e Albuquerque et al. (2022), fortalecer elementos como planejamento, construção de redes, busca por eficiência e capacidade de inovação pode ser determinante para enfrentar as fragilidades estruturais que caracterizam as MPEs brasileiras. Assim, fomentar essas competências por meio de formações específicas, mentorias e políticas públicas de apoio ao empreendedorismo pode se mostrar um caminho eficaz para reduzir a taxa de mortalidade empresarial e promover o desenvolvimento sustentável do setor.

2.4. Características das Micro e Pequenas Empresas (MPE)

As micro e pequenas empresas (MPE) podem ser definidas a partir de diferentes parâmetros, de acordo com os critérios adotados por instituições como o IBGE, o Sebrae e o BNDES, além do que dispõe a legislação vigente (Brasil, 2006). A definição mais amplamente utilizada é a prevista na Lei Complementar nº 123, de 2006, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, tendo sido atualizada pelas Leis Complementares nº 127/2007, 128/2008, 133/2009, 139/2011, 147/2014 e 155/2016.

Segundo o artigo 3º da referida lei, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte: a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada (EIRELI) e o empresário individual, conforme definido no artigo 966 do Código Civil (Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002), desde que devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas. A classificação em micro ou pequena empresa depende dos limites de receita bruta anual, conforme disposto nos incisos I e II do artigo mencionado.

I- no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II- no caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). (Redação dada pela Lei Complementar nº 155, de 2016) (Brasil, 2006).

Outra definição vem do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que utiliza como critério de classificação o número de empregados, conforme Tabela 1.

Tabela 1. Classificação do porte das empresas por número de empregados

Indústria	Comércio e Serviços
Micro: com até 19 empregados	Micro: até 9 empregados
Pequena: de 20 a 99 empregados	Pequena: de 10 a 49 empregados
Média: 100 a 499 empregados	Média: de 50 a 99 empregados
Grande: mais de 500 empregados	Grande: mais de 100 empregados

Fonte: SEBRAE/IBGE (2014).

Verifica-se que não há unanimidade quanto à definição de micro e pequenas empresas (MPE). Na prática, observa-se uma diversidade de critérios adotados tanto pela legislação específica quanto por instituições financeiras oficiais e órgãos representativos do setor.

Segundo a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC, 2017), as MPE desempenham um papel relevante na distribuição de bens e serviços e, simultaneamente, na geração de riqueza em uma sociedade. Por serem mais frágeis e sensíveis às oscilações do mercado, essas empresas enfrentam, com frequência, contextos adversos e de risco em função da conjuntura econômica. Em períodos de crise ou expansão, as MPEs demandam suporte por meio de leis, programas e políticas públicas que atenuem o ônus financeiro relacionado à necessidade de capital de giro. Também necessitam de investimentos produtivos, taxas de juros reduzidas, condições financeiras diferenciadas e medidas que simplifiquem a gestão do negócio, como a redução da burocracia, a flexibilização de exigências e a diminuição das obrigações acessórias perante órgãos públicos — nas esferas municipal, estadual e federal — e o fisco (CNC, 2017).

Por essas razões, e por sua importância na formação do tecido social de qualquer país, as MPE fazem jus a um tratamento jurídico diferenciado e favorecido. No Brasil, esse princípio está consagrado no artigo 179 da Constituição Federal. Além disso, destaca-se sua contribuição à economia nacional: de acordo com o Boletim do 1º Quadrimestre de 2024, divulgado pelo Governo Federal, 97,5% das empresas abertas no país nesse período foram classificadas como microempresas ou empresas de pequeno porte (Governo Federal, 2024). Ainda segundo os dados mais recentes, as micro e pequenas empresas (MPE) foram responsáveis por aproximadamente 70% dos empregos formais criados no Brasil em 2024. Especificamente, do total de quase 1,7 milhão de empregos gerados no país nesse ano, sete a cada dez novas vagas foram preenchidas por trabalhadores contratados por MPE (Portalín, 2024).

3. Método

Para alcançar os objetivos propostos, adotou-se uma pesquisa descritiva com corte transversal, com o propósito de descrever as principais competências associadas ao perfil dos empreendedores de Micro e Pequenas Empresas (MPE) da cidade de Montes Claros – MG. Trata-se de um estudo de natureza quantitativa, de caráter descritivo, utilizando levantamento de dados por meio de uma *survey* com corte transversal (*cross-sectional*), conforme recomendação de Malhotra (2006).

A população do estudo compreende os empreendedores de MPE de Montes Claros,

município localizado na região Norte de Minas Gerais. O critério para definição do universo pesquisado foi o porte da empresa, considerando-se aquelas enquadradas como MEI, ME e EPP nos segmentos de comércio, indústria e serviços.

De acordo com dados da Junta Comercial do Estado de Minas Gerais (JUCEMG, 2019), Montes Claros possuía 33.320 empresas ativas, das quais 31.897 se enquadravam como MPE — este foi o universo considerado. A amostra foi dimensionada para uma população finita, com nível de confiança de 95% e margem de erro de 7%, resultando na necessidade de 195 questionários válidos. Como medida de segurança, optou-se por enviar um número superior de questionários: 2.000 foram enviados por correio eletrônico e 150 aplicados presencialmente, entre os dias 15 de abril e 30 de maio de 2019. Foram obtidas 215 respostas válidas, representando uma taxa de retorno de 10,75%, superior à amostragem mínima estimada.

Apesar da defasagem temporal entre a coleta e a análise dos dados, considera-se que as competências empreendedoras investigadas — conforme definidas por McClelland (1972) — são características relativamente estáveis e universais, que não se alteram substancialmente em curtos períodos. Por isso, os resultados ainda fornecem insights relevantes sobre o perfil dos empreendedores de MPEs em Montes Claros.

O questionário aplicado foi dividido em três seções principais. A primeira apresentou os objetivos da pesquisa, o caráter confidencial das respostas e os agradecimentos pela participação voluntária. A segunda coletou informações sociodemográficas dos empreendedores e dados da empresa. Na terceira seção, foram abordadas as competências vinculadas ao perfil empreendedor, com base em trinta afirmações.

As variáveis utilizadas foram extraídas do estudo de Lenzi (2008), fundamentadas em abordagens teóricas sobre empreendedorismo propostas por McClelland (1972), Cooley (1990), Spencer e Spencer (1993) e Dornelas (2014), conforme adaptação apresentada por Lenzi (2008).

Para medir as competências empreendedoras, utilizou-se uma escala Likert de 5 pontos. A identificação de competências em destaque considera uma média superior a 4 pontos na escala (Lenzi, 2008). Os dados foram tabulados com o auxílio do software estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Inicialmente, foram realizadas análises exploratórias para detecção de erros de digitação e dados ausentes (*missings*). Após essa etapa, 100% dos questionários foram validados.

Realizaram-se testes qui-quadrado de Pearson para verificar a associação entre as características dos empreendedores e o nível de satisfação com o desempenho de suas empresas. O nível de significância adotado foi de 5% ($p \leq 0,05$). Também foi aplicada análise de correlação para verificar associações entre as competências empreendedoras identificadas e o perfil dos empreendedores de MPE da cidade de Montes Claros – MG.

Optou-se pelo uso da média e do desvio padrão como medidas estatísticas, apesar da escala Likert normalmente demandar a análise de moda ou mediana. Essa escolha se justifica pelo fato de que a média oferece uma visão geral do grau médio de concordância com as afirmações da escala, enquanto o desvio padrão permite avaliar a consistência das respostas. Um desvio padrão baixo indica respostas concentradas em torno da média; um desvio padrão alto, por sua vez, revela maior variabilidade nas percepções dos respondentes (Norman, 2010; Yin, Ajzen & Fishbein, 2016).



4. Resultados

Os resultados apresentados na Tabela 2 evidenciam que a maioria dos respondentes é do sexo masculino (56,3%). Observou-se também que a faixa etária predominante está entre 31 e 40 anos, representando 34,4% dos entrevistados. Quanto à escolaridade, o ensino médio é o nível mais recorrente entre os participantes, compreendendo 53,9% da amostra — um dado que se mostra coerente com outras pesquisas na área (Giacomin et al., 2011; Teodoro, Diniz & Mendonça, 2020). Em relação ao segmento de atuação, destaca-se o comércio, que representa 50,5% dos negócios analisados. Por fim, quanto ao tempo de atividade das empresas, constatou-se que a maioria possui menos de cinco anos de existência, o que corresponde a 68,2% da amostra.

Verificou-se associação estatisticamente significativa entre as variáveis sexo e satisfação do empreendedor com o desempenho da empresa. A proporção de homens satisfeitos é significativamente maior do que a de mulheres. Esse resultado pode estar relacionado a fatores culturais, como as dificuldades enfrentadas pelas mulheres para conciliar as exigências do trabalho com as responsabilidades familiares (Gomes & Santana, 2009; Strobino & Teixeira, 2014).

Tabela 2. Caracterização dos empreendedores x nível de satisfação com desempenho

Variáveis	Amostra n (%)	Desempenho				p*		
		Insatisfeito		Indiferente			Satisfeito	
		n	%	n	%	n	%	
<i>Total</i>	215 (100,0%)	12	5,6	18	8,4	185	86	
<i>Sexo</i>								0,017
Feminino	94 (43,7%)	10	10,6	7	7,4	77	81,9	
Masculino	121 (56,3%)	2	1,7	11	9,1	108	89,3	
<i>Idade (anos)</i>								0,159
Até 30 anos	43 (20,0%)	0	0,0	5	11,6	38	88,4	
De 31 a 40	74 (34,4%)	4	5,4	6	8,1	64	86,5	
De 41 a 50	57 (26,5%)	5	8,8	7	12,3	45	78,9	
Acima de 50	41 (19,1%)	3	7,3	0	0,0	38	92,7	
<i>Escolaridade</i>								0,619
Não alfabetizado	4 (1,9%)	1	25	0	0	3	75	
Fundamental	34 (15,8%)	1	2,9	2	5,9	31	91,2	
Médio	116 (53,9%)	6	5,2	8	6,9	102	87,9	
Superior	45 (20,9%)	3	6,7	6	13,3	36	80	
Pós-graduação	16 (7,5%)	1	6,2	2	12,5	13	81,2	
<i>Segmento</i>								0,518
Comércio	108 (50,5%)	7	6,5	9	8,3	92	85,2	
Indústria	3 (1,4%)	0	0	1	33,3	2	66,7	
Serviço	103 (48,1%)	5	4,9	7	6,8	91	88,3	
<i>Tempo de atuação</i>								0,046
Até 5 anos	146 (68,2%)	4	2,7	14	9,6	128	87,7	
De 6 a 10 anos	36 (16,8%)	5	13,9	1	2,8	30	83,3	
De 11 a 20 anos	22 (10,3%)	1	4,5	1	4,5	20	90,9	
Acima de 20 anos	10 (4,7%)	2	20	1	10	7	70	

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).



A análise dos dados permite verificar, ainda, que há uma associação estatisticamente significativa entre o tempo de atuação da empresa e o nível de satisfação com seu desempenho. Em outras palavras, a satisfação do empreendedor com o desempenho do negócio tende a variar conforme o tempo de existência da empresa. Esse fenômeno pode estar relacionado aos diferentes estágios do ciclo de vida organizacional.

Segundo Lester, Parnell e Carraher (2003), o ciclo de vida organizacional é composto por cinco fases: nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio. A fase de nascimento marca o início do desenvolvimento organizacional, com decisões centralizadas em uma ou poucas pessoas. O ambiente é moldado internamente, e o foco principal está na verificação da viabilidade do negócio. Na fase de crescimento, as empresas passam a buscar expansão, iniciam formalizações estruturais e desenvolvem suas competências essenciais. Esse estágio pode levar ao ingresso na terceira fase, a de maturidade ou sucesso, na qual a estabilidade e a eficiência tornam-se prioridades, consolidando uma estrutura mais burocrática.

A fase de rejuvenescimento caracteriza-se pela tentativa de recuperar um ambiente propício à inovação e à criatividade, geralmente com o uso de estruturas matriciais e decisões descentralizadas. Nessa etapa, as necessidades dos clientes passam a ser priorizadas em relação aos interesses dos sócios. Por fim, a fase de declínio é marcada pela estagnação, perda de participação de mercado e obsolescência das linhas de produtos, o que pode sinalizar o início do encerramento das atividades.

A variação observada na satisfação com o desempenho, conforme o tempo de atuação das empresas, pode ser interpretada à luz dessas fases. Empresas com menos de cinco anos de atuação provavelmente situam-se nas fases de nascimento e crescimento. Aquelas com 11 a 20 anos tendem a estar na fase da maturidade, que apresentou os maiores índices de satisfação. Já empresas com mais de 20 anos podem estar ingressando na fase de declínio, conforme indicam os menores níveis de satisfação. Observa-se, assim, que a satisfação dos empreendedores é elevada nas fases iniciais e na maturidade, mas sofre uma queda significativa na fase de declínio.

Os achados sugerem uma possível relação entre o ciclo de vida organizacional e a satisfação com o desempenho das MPE. No entanto, é importante destacar que esses resultados não são conclusivos. As correlações observadas podem ter sido influenciadas por fatores não controlados na presente pesquisa. Dessa forma, torna-se necessário aprofundar a análise da relação entre o desempenho percebido, o ciclo de vida do negócio e outros fatores, como a idade dos empreendedores.

Gripa e Carvalho (2020), por sua vez, também identificaram, em estudo com MPE, que o foco estratégico interno está associado à fase de rejuvenescimento, enquanto o foco estratégico externo apresenta relação positiva com as fases de nascimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio. Além disso, os autores constataram uma relação positiva entre o ciclo de vida organizacional e o desempenho operacional.

4.1. Análise Descritiva das Competências Empreendedoras

A Tabela 3 apresenta os valores descritivos dos escores das competências analisadas, incluindo os valores mínimos, máximos, média, mediana e desvio padrão. Esses indicadores têm como objetivo sintetizar os dados obtidos na pesquisa. A média foi utilizada como medida central principal para a análise dos escores, servindo de referência para a interpretação dos resultados.

Tabela 3. Medidas descritivas dos escores das competências analisadas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
Busca de oportunidades e iniciativa	215	1,00	5,00	3,68	3,67	0,98
Correr riscos calculados	215	1,00	5,00	3,93	4,00	0,86
Exigência de qualidade e eficiência	215	1,67	5,00	4,51	4,67	0,61
Persistência	214	2,33	5,00	4,51	4,67	0,58
Comprometimento	215	2,00	5,00	4,52	4,67	0,60
Busca de informações	215	1,00	5,00	3,96	4,17	0,92
Estabelecimento de metas	215	1,00	5,00	3,72	4,00	1,00
Planejamento e monitoramento sistemáticos	215	1,00	5,00	3,80	4,00	0,97
Persuasão e rede de contatos	215	1,00	5,00	3,47	3,67	1,17
Independência e autoconfiança	215	1,00	5,00	4,07	4,33	0,87

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

O instrumento de pesquisa permitiu identificar que, em ordem decrescente, os empreendedores avaliados demonstram, com maior frequência, as seguintes competências empreendedoras: comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; persistência; e independência e autoconfiança. A competência de maior destaque — comprometimento, com média de 4,52 — indica um elevado esforço por parte dos empreendedores para concluir tarefas e satisfazer seus clientes, demonstrando disposição para fazer o que for necessário para mantê-los.

Sobre essa competência, Deming (1998) e Juran (1992) destacam que o comprometimento é um dos pilares do sucesso empresarial, desde que conduzido com segurança, liderança e participação efetiva. Em consonância com os achados deste estudo, Man e Lau (2000) afirmam que, para alcançar o sucesso, o empreendedor deve assumir pessoalmente a responsabilidade pelo desempenho da empresa, demonstrando disposição para realizar sacrifícios e se dedicar integralmente ao negócio.

Além do comprometimento, merecem destaque as competências de exigência de qualidade e eficiência, bem como a persistência. Observa-se que todas essas competências integram o conjunto de realização proposto por McClelland (1972). Esse grupo está relacionado à orientação para metas e desafios, indicando que os empreendedores são motivados a alcançar os resultados pretendidos e o sucesso de seus empreendimentos (Silva & Borges, 2023).

As competências empreendedoras, conforme definidas por McClelland (1972), são apresentadas na Tabela 4, acompanhadas dos valores descritivos dos escores dos conjuntos analisados. A média foi utilizada como medida central para a análise e interpretação dos dados obtidos.

Tabela 4. Conjunto de Competências Empreendedoras

	N	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
Realização	215	1,80	5,00	4,23	4,33	0,52
Planejamento	215	1,33	5,00	3,83	3,89	0,78
Poder	215	1,33	5,00	3,77	3,83	0,84

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

O conjunto de realização foi o mais presente entre os empreendedores, com média de 4,23 pontos. Esses resultados estão em consonância com o estudo de Teodoro, Diniz e Mendonça (2020), que identificaram um perfil de empreendedores adultos com foco em exigência de qualidade, comprometimento e assunção de riscos calculados. No contexto do negócio, esses dados podem refletir um perfil voltado para a busca de oportunidades, especialmente em razão do crescimento do número de pequenos empreendimentos no Brasil — o que, por sua vez, pode estar relacionado às fases do ciclo de vida das empresas.

O fato de o conjunto poder ter sido apontado como o menos expressivo pode indicar que competências como a capacidade de criar redes de contatos, exercer influência (*networking*) e estabelecer relacionamentos comerciais ainda demandam maior desenvolvimento por parte dos empreendedores. Manter essa competência em níveis elevados exige, além de habilidades sociais, uma postura resiliente e otimista, especialmente diante de cenários adversos ou resultados abaixo do esperado.

4.2. *Correlação entre as Competências Empreendedoras*

A Tabela 5 apresenta os resultados dos cálculos das correlações de Pearson entre as dez competências analisadas: busca de oportunidades e iniciativa; correr riscos calculados (CRC); exigência de qualidade e eficiência; persistência; comprometimento; busca de informações; estabelecimento de metas; planejamento e monitoramento sistemáticos; persuasão e rede de contatos; e independência e autoconfiança (IEA).

A análise dos resultados revela que todas as variáveis apresentam correlações positivas, indicando associações diretas entre as competências. Ademais, todas as correlações são estatisticamente significativas ao nível de 99%, com exceção da correlação entre independência e autoconfiança (IEA) e correr riscos calculados (CRC), cuja significância ocorre ao nível de 95%. Esses achados sugerem que o desenvolvimento de uma competência empreendedora tende a favorecer, simultaneamente, o fortalecimento de outras, evidenciando a interdependência entre os diferentes traços comportamentais analisados.

Tabela 5. Matriz de correlações entre as competências empreendedoras

	BOI	CRC	EQE	PER	COM	BDI	EDM	PMS	PRC	IEA
BOI	1									
CRC	0,494	1								
EQE	0,404	0,406	1							
PER	0,357	0,376	0,345	1						
COM	0,385	0,221	0,352	0,457	1					
BDI	0,420	0,316	0,285	0,338	0,292	1				
EDM	0,455	0,403	0,278	0,534	0,417	0,503	1			
PMS	0,363	0,299	0,388	0,305	0,349	0,427	0,492	1		
PRC	0,409	0,301	0,297	0,328	0,308	0,393	0,406	0,368	1	
IEA	0,190	0,170*	0,249	0,299	0,278	0,235	0,301	0,218	0,345	1

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

As competências empreendedoras que apresentaram os maiores coeficientes de correlação pertencem aos conjuntos Planejamento e Realização. A correlação mais forte foi identificada entre o estabelecimento de metas (EDM) e a persistência (PER), com coeficiente de 0,534, o que indica que quanto mais o empreendedor estabelece metas, maior tende a ser sua persistência. A segunda correlação mais significativa também se insere no conjunto Planejamento, sendo observada entre estabelecimento de metas (EDM) e busca de informações (BDI), sugerindo que empreendedores que definem metas com maior frequência também demonstram maior disposição para buscar informações.

Diante desses resultados, buscou-se verificar a existência de uma possível relação entre o desempenho percebido e as competências empreendedoras. Os achados referentes a essa análise estão apresentados na Tabela 6.

Tabela 6. Correlações entre as Competências Empreendedoras e Desempenho

	BOI	CRC	EQE	PER	COM	BDI	EDM	PMS	PRC	IEA
Desempenho	-0,134*	-0,032	0,000	-0,048	-0,072	-0,019	-0,086	-0,056	0,028	-0,054

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A variável satisfação com o desempenho apresentou correlação negativa, estatisticamente significativa ao nível de 95%, apenas com a competência busca de oportunidades e iniciativa (BOI), cujo coeficiente foi de -0,134. Esse resultado sugere que, quanto menor a satisfação do empreendedor com o desempenho de sua empresa, maior tende a ser sua disposição para buscar novas oportunidades e tomar iniciativas.

As demais competências não apresentaram correlações estatisticamente significativas com o desempenho. Observou-se que a maioria dessas correlações foi negativa, com exceção da competência persuasão e rede de contatos (PRC), que teve uma correlação positiva com o desempenho percebido.

Esse padrão de correlação negativa também foi identificado em estudo realizado no segmento da piscicultura, no qual somente após a inclusão do constructo “controle gerencial” como variável mediadora foi possível observar a contribuição efetiva das competências

empreendedoras para o desempenho (de Souza, Espejo & Queiroz, 2020; Fillion, 2000). Segundo esses autores, os controles gerenciais representam uma demanda essencial à gestão de micro e pequenos empreendimentos, sendo fator condicionante para que as competências empreendedoras gerem impacto real no desempenho organizacional.

5. Considerações Finais

A pesquisa permitiu identificar as principais competências vinculadas ao perfil dos empreendedores de Micro e Pequenas Empresas (MPE) da cidade de Montes Claros – MG. Os resultados demonstram que as competências mais presentes estão relacionadas ao comprometimento (COM), à exigência de qualidade e eficiência (EQE) e à persistência (PER). Essas características integram o conjunto de realização, conforme proposto por McClelland (1972), revelando uma forte tendência dos empreendedores a serem motivados por desafios, pela busca de oportunidades e pela capacidade de planejamento.

A análise dos dados indicou, ainda, uma associação estatisticamente significativa entre as variáveis sexo e satisfação com o desempenho, sendo que a proporção de homens satisfeitos foi significativamente maior, ao nível de 95%, do que a de mulheres. Também se constatou associação significativa entre o tempo de atuação da empresa e a satisfação com o desempenho, sugerindo que essa relação pode estar vinculada ao ciclo de vida organizacional.

Em relação aos conjuntos de competências, o conjunto realização predominou no perfil dos empreendedores avaliados, indicando uma inclinação ao comprometimento e à persistência, voltadas à expansão dos negócios, ainda que com aceitação de riscos calculados. O conjunto poder apresentou menor expressividade, sinalizando que competências como rede de contatos e persuasão são menos desenvolvidas. O conjunto planejamento, apesar de apresentar média superior ao poder, acende um alerta quanto à necessidade de maior atenção ao monitoramento sistemático e ao estabelecimento de metas, por serem competências fundamentais à gestão de qualquer negócio.

Por meio das correlações de Pearson, verificou-se que todas as competências estão positivamente correlacionadas entre si, o que sugere que o desenvolvimento de uma tende a impulsionar as demais. A correlação mais forte foi observada entre estabelecimento de metas (EDM) e persistência (PER), evidenciando que quanto mais o empreendedor estabelece metas, maior tende a ser sua persistência — e vice-versa.

Por outro lado, identificou-se uma correlação negativa significativa entre a competência busca de oportunidades e iniciativa (BOI) e a satisfação com o desempenho. Isso indica que essas variáveis crescem em sentidos opostos: quanto menor a satisfação, maior é a busca por oportunidades. Essa constatação pode ser problematizada, pois sugere que, mais do que inovar de forma proativa, os empreendedores estudados apresentam um perfil reativo. Ou seja, empreendem em busca de sustentabilidade e rentabilidade, sendo motivados por resultados negativos, e não necessariamente por uma atitude competitiva voltada à superação da concorrência.

A análise dos dados, em consonância com a fundamentação teórica, permitiu também identificar gaps nas competências empreendedoras. As de menor destaque foram: estabelecimento de metas (EDM), busca de oportunidades e iniciativa (BOI) e persuasão e rede de contatos (PRC).

Apesar da predominância das competências do conjunto de realização entre os empreendedores avaliados, os dados indicam que tais competências não se traduzem, de forma



direta e significativa, em maior satisfação com o desempenho organizacional. Essa dissociação sugere que o domínio de competências individuais pode ser insuficiente para gerar resultados positivos em contextos marcados por restrições estruturais e institucionais. Tal achado dialoga com autores como Welter (2011), ao enfatizar que o empreendedorismo é uma prática situada, e que o ambiente regulatório, a burocracia, a informalidade e a limitação de recursos podem neutralizar os efeitos esperados das competências sobre o desempenho. Assim, os resultados reforçam a necessidade de considerar fatores contextuais como possíveis moderadores na relação entre competências e desempenho, apontando para a importância de modelos explicativos mais complexos em futuras pesquisas. Essa perspectiva também contribui para a formulação de políticas públicas que, além de estimular o desenvolvimento individual do empreendedor, atuem na redução das barreiras estruturais que limitam sua efetividade.

Entre as limitações, destaca-se o baixo índice de retorno dos questionários enviados, o que pode indicar desinteresse dos empreendedores em fornecer informações, limitando, assim, o poder de generalização dos resultados. A escolha metodológica pelo uso da média e do desvio padrão visou facilitar a interpretação e a comparação dos dados, embora se reconheça que essa abordagem apresenta restrições. Recomenda-se que futuras investigações utilizem, também, medidas como moda e mediana, a fim de oferecer uma visão mais robusta dos dados oriundos de escalas Likert.

Por se tratar de uma pesquisa transversal, os dados refletem o cenário em um único momento. Assim, sugerem-se estudos longitudinais que acompanhem o desenvolvimento das competências empreendedoras ao longo do tempo, incorporando novas variáveis.

As contribuições metodológicas e teóricas deste estudo concentram-se na análise da relação entre desempenho e tipologias de competências empreendedoras. Do ponto de vista gerencial, os achados podem subsidiar políticas públicas locais voltadas ao fortalecimento do empreendedorismo. Recomenda-se a construção de parcerias entre o poder público municipal e instituições como Sebrae, universidades públicas e privadas, associações comerciais (como ACI, CDL) e estruturas de apoio como a Sala Mineira do Empreendedor. Tais iniciativas podem fomentar o desenvolvimento econômico e social da região a partir da promoção do crescimento e da consolidação dos pequenos negócios. É fundamental que essas políticas despertem o interesse dos empreendedores, conscientizando-os de que o desenvolvimento de competências empreendedoras agrega valor real aos seus empreendimentos.

Os resultados abrem caminho para investigações mais aprofundadas sobre o papel das competências empreendedoras na trajetória de desenvolvimento das MPEs, especialmente ao considerar o ciclo de vida organizacional e o perfil sociodemográfico dos empreendedores. Sugere-se que estudos futuros adotem amostras ampliadas, abordagens longitudinais e novas variáveis mediadoras, como controles gerenciais e tipos de motivação empreendedora (necessidade vs. oportunidade), de modo a compreender com maior profundidade a relação entre competências, contexto e desempenho empresarial.

Referências

Albuquerque, A. F., Costa, M. S., Silva, A. M., & Souza, D. C. (2022). Fatores de mortalidade de pequenas empresas: Análise dos artigos publicados na biblioteca Spell. *Revista Reuna*, 27(4), 80–101.

Antonello, C. S. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: Uma revisão crítica.



In: Ruas, R. L., Antonello, C. S. & Boff, L. H. (Orgs.), *Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências* (12–33). Bookman.

Aquino, C. (1987). *Empreendedor e o empresário: Empresário e político* (Trad.). Bianchi.

Bitencourt, C. C. (2005). *Gestão de competências e aprendizagem nas organizações* (173).

Unisinos. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley.

Brasil. (2002, janeiro 10). *Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002: Institui o Código Civil*. Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm

Brasil. (2007, agosto 14). *Lei Complementar nº 127, de 14 de agosto de 2007: Altera dispositivos da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006*. Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp127.htm

Brasil. (2008, dezembro 19). *Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008: Altera a Lei Complementar nº 123, institui o Simples Nacional*. Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp128.htm

Brasil. (2009, dezembro 28). *Lei Complementar nº 133, de 28 de dezembro de 2009: Altera dispositivos da Lei Complementar nº 123*. Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp133.htm

Brasil. (2011, novembro 10). *Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011: Altera dispositivos da Lei Complementar nº 123*. Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp139.htm

Brasil. (2014, agosto 7). *Lei Complementar nº 147, de 7 de agosto de 2014: Altera a Lei Complementar nº 123*. Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp147.htm

Brasil. (2016, outubro 27). *Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016: Altera a Lei Complementar nº 123*. Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp155.htm

Caliari, L., Viana, J. G. A., & Hoff, D. N. (2021). Características empreendedoras e desempenho da vitivinicultura na região da Campanha Gaúcha do Brasil. *Revista Alcance*, 28(2), 225–241.

Confederação Nacional do Comércio (CNC). (2017). *Avanços importantes para as micro e pequenas empresas: 2017–2018*. CNC.

Cooley, L. (1990). *Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance* (Final Report, Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00). USAID.

Cooley, L. (1991). *Seminário para fundadores de empresa: Manual del capacitador*. MSI.

De Souza, R. F. M., Silva, A. A., & Espejo, M. M. S. B. (2020). O efeito mediador das *proxies* de controle gerencial na relação características do empreendedor e desempenho organizacional. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade – REPeC*, 14(3), 1–18.

Dias, T. R. F. V., Nardelli, P. M., & Vilas Boas, A. A. (2008). Competências empreendedoras: Um estudo sobre os empreendedores ganhadores do prêmio TOP Empresarial. In: *Anais do 5º*

Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE). EGEPE.

Deming, W. E. (1998). *Os 14 pontos da qualidade*. Publicações Diversas.

Dolabela, F. (2012). *O segredo de Luísa: Uma ideia, uma paixão e um plano de negócios – como nasce o empreendedor e se cria uma empresa* (Ed. atual.). Sextante.

Dornelas, J. C. A. (2014). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios* (5ª ed.). Empreende/LTC.

Drucker, P. F. (1987). *Inovação e espírito empreendedor: Prática e princípios*. Pioneira.

Dutra, J. S. (2004). *Competências: Conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna*. Gente.

Elias, N. (2001). Estudos sobre a gênese da profissão naval: Cavalheiros e tarpaulins. *Mana*, 7(89), 1–16.

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2004). Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, 44, 44–57.

Fundação João Pinheiro (FJP). (2017). *Produto Interno Bruto dos Municípios de Minas Gerais: 2015*.

Freitas, P. F. P. D., & Odelius, C. C. (2018). Competências gerenciais: Uma análise de classificações em estudos empíricos. *Cadernos EBAPE.BR*, 16, 35–49.

Gefroy, F., & Tijou, R. (2002). *Le management des compétences dans les entreprises européennes: Les différentes approches*. INSEP Consulting.

Giacomin, O., Janssen, F., Guyot, J. L., & Lohest, O. (2023). Opportunity and/or necessity entrepreneurship? The impact of the socio-economic characteristics of entrepreneurs. *Sustainability*, 15(14), 10786.

Governo Federal. (2024). *Boletim do 1º Quadrimestre de 2024*. Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-1o-quadrimestre-2024.pdf>

Gripa, S., & de Carvalho, L. C. (2020). Foco estratégico e desempenho operacional das MPE: Uma análise em diferentes estágios do ciclo de vida organizacional. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13(3), 143–167.

Gomes, A. F., Santana, W. G. P., & Araújo, U. P. (2009). Empreendedorismo feminino: O estado da arte. In *Anais do 33º Encontro da ANPAD*. ANPAD.

Guedes, R. R., Silva, C. M. M., & Andrade, F. M. (2024). Competências empreendedoras em tecnologia da informação: O caso de uma empresa multinacional de mineração do estado de Minas Gerais. *Revista Gestão & Planejamento*, 25(1), 1–18.

Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (2004). *Empreendedorismo*. Bookman.

Huang, Y., Zhang, M., & Yu, Y. (2023). Opportunity or necessity entrepreneurship? A study based on the national system of entrepreneurship. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(4),

100305.

Junta Comercial do Estado de Minas Gerais (JUCEMG). (2025). *Minas Gerais encerra ano com o melhor resultado na abertura de empresas desde 2019*. <https://jucemg.mg.gov.br/noticia/1114/minas-gerais-encerra-ano-com-o-melhor-resultado-na-abertura-de-empresas-desde-2019>

Juran, J. M. (1992). *Controle da qualidade: Conceitos, políticas e filosofias da qualidade*. McGraw-Hill.

Kets de Vries, M. F. R. (2013). *Organizational paradoxes: Clinical approaches to management*. Routledge.

Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Artmed.

Leite, R. C. (1998). *De executivo a empresário: Como realizar o seu ideal de segurança e independência*. Campus.

Lenzi, F. C. (2008). *Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina: Um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras*. Tese de doutorado [Universidade de São Paulo] - Biblioteca Digital USP.

Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: A five stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339–354.

Lizote, S. A., & Verdinelli, M. A. (2014). Relação entre competências empreendedoras e desempenho: Um estudo em empresas prestadoras de serviços contábeis. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 8(22), 49–59.

Longen, M. T. (1997). *Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina].

Macedo, K. B. M., Silva, L. C., & Lima, R. F. (2020). Entrepreneurial skills and its relationship with MSMEs performance. *Revista de Administração da UFSM*, 13(Edição Especial Ecoinnovar), 1408–1422.

Machado, D. M. M., Martens, C. D. P., & Kniess, C. T. (2023). Empreendedorismo inovador: Proposição de um framework conceitual integrativo. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 9(1), 41–66.

McClelland, D. C. (1961). *The achievement society*. Van Nostrand. McClelland, D. C. (1967). *The achieving society*. Free Press.

McClelland, D. C. (1972). *A sociedade competitiva: Realização e progresso social*. Expressão e Cultura.

McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.

Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada* (4ª ed.). Bookman.

Man, T. W. Y., & Lau, T. (2000). Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the

Hong Kong services sector: A qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, 8(3), 235–254.

Melo, W. A., & Lucena, W. G. L. (2025). Espelho, espelho meu: O perfil pessoal explica o comportamento empreendedor? *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 12(1), 90–106.

Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics. *Advances in Health Sciences Education*, 15, 625–632.

Oliveira, J. R. C., Silva, W. A. C., & Araújo, E. A. T. (2014). Características comportamentais empreendedoras em proprietários de MPÉs longevas do Vale do Mucuri e Jequitinhonha/MG. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(5), 102–139.

Portalín. (2024). Empregos nas micro e pequenas empresas crescem 3,41% em 2024, liderando a criação de vagas no Brasil. *Portalín*. <https://www.portalin.com.br/negocios/empregos-nas-micro-e-pequenas-empresas-crescem-341-em-2024-liderando-a-criacao-de-vagas-no-brasil/>

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.

Rego, A., & Leite, E. (2002). Motivos de sucesso, afiliação e poder: Um estudo de avaliação do constructo no Brasil. *Estudos de Psicologia*, 18(1), 185–191.

Rocha, A. K. L., Machado, H. V., & Ramos, C. R. M. (2023). Análise comparativa de modelos de intenção empreendedora: Autoeficácia versus características empreendedoras. *Revista de Administração Mackenzie*, 24(4), 1–35.

Schumpeter, J. A. (1982). *A teoria do desenvolvimento econômico*. Nova Cultural.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). (n.d.). *Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados*. https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). (2023). *Qual o papel das pequenas empresas na economia brasileira?* SEBRAE/SC. <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/qual-o-papel-das-pequenas-empresas-na-economia-brasileira>

Sendra-Pons, P., Martínez-García, E., & Ruiz-Arroyo, M. (2022). Cross-country differences in drivers of female necessity entrepreneurship. *Service Business*, 16(4), 971–989.

Shapiro, A. (1977, January). *The role of entrepreneurship in economic development at the less than-national-level*. Office of Economic Research, Economic Development Administration, U.S. Department of Commerce.

Silva, J. V. B., & Borges, C. M. (2023). Análise do perfil de comportamento de empreendedor: Um diagnóstico fundamentado nos modelos de motivação de David McClelland com instrumental de Rafael Pôncio. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 9(6), 1374–1394.

Snell, R., & Lau, A. (1994). Exploring local competences salient for expanding small business. *Journal of Management Development*, 13(4), 4–15. (página inicial estimada – favor revisar)



Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley.

Strobino, M. R. C., & Teixeira, R. M. (2014). Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho- família: Estudo de multicasos no setor da construção civil da cidade de Curitiba. *Revista Administração*, 49(1), 1–18.

Teodoro, L. C., Diniz, D. F., & Mendonça, A. C. B. (2020). Análise do perfil empreendedor dos proprietários de hamburguerias de Barbacena (MG). *Revista GEINTEC – Gestão, Inovação e Tecnologias*, 10(4), 5651–5663.

Weber, M. (1989). *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Pioneira.

Yin, T. S., Sulaiman, Z., Ramli, R., & Mohd Yusof, N. F. F. (2016). Application of mean and standard deviation in questionnaire surveys: Construct validation. *Jurnal Teknologi (Sciences & Engineering)*, 78(6–4), 99–105.