

CASO DE ENSINO

LIDERAR PARA VENCER: O CASO DA VIVA BEM

LEADING TO WIN: THE CASE OF VIVA BEM

Ana Paula Kieling

Graduada em Administração, Especialista em Marketing Estratégico (UNIVALI), Mestre em Administração (UFSC) e Doutoranda em Administração (UNIVALI)
Itajaí, SC, Brasil
Email: anakieling@gmail.com

Claudete Correa dos Santos

Universidade do Vale do Itajaí
Itajaí, SC, Brasil
Email: claudete22clau@gmail.com

Valéria Wisniewski Padilha

UNICENTRO- Universidade Estadual do Centro Oeste (docente DEADM) e UNIVALI- Universidade do Vale do Itajaí (doutoranda do PPGA)
Guarapuava, PR, Brasil
Email: wvpadilha@yahoo.com.br

RESUMO

O presente caso de ensino tem como objetivo oportunizar a compreensão de situações relacionadas ao contexto do empreendedor de micro e pequenas empresas, a partir da análise da gestão da Viva Bem, uma assessoria esportiva com foco em corrida de rua, e das competências empreendedoras de seu proprietário. Aberta em 2012 na Grande Florianópolis por Nivaldo Kammers Junior, segue uma trajetória comum a muitas empresas que empreendem: dificuldades nos primeiros anos e crescimento na fase de maturidade. Embora os números da assessoria venham aumentando com o tempo, Nivaldo enfrenta um dilema: como manter os bons resultados da empresa sem abrir mão da vida pessoal enquanto microempreendedor? Como instrumento de ensino, o caso foi desenvolvido para uso em cursos de Graduação e Pós-Graduação em Administração de Empresas, Empreendedorismo e Gestão Esportiva. O debate inclui temas como empreendedorismo, competências empreendedoras, liderança e gestão de micro e pequenas empresas.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Competências empreendedoras. Micro e pequenas empresas. Gestão esportiva. Caso para ensino.

Data de submissão: 23 de agosto de 2017.

ABSTRACT

The purpose of this teaching case is to provide an understanding of situations related to the context of micro and small companies entrepreneurs, based on the analysis of the Viva Bem management, a business focused on runner practice, and the entrepreneurial skills of its owner. Opened in 2012 at Florianópolis by Nivaldo Kammers Junior, it follows a trajectory common to many new companies: difficulties in the first years and growth in the maturity phase. Although the numbers of the company have been increasing with time, Nivaldo faces a dilemma: how to maintain the good results of the company without giving up his personal life as a microentrepreneur? As a teaching tool, the case was developed for use in undergraduate and postgraduate courses in Business Administration, Entrepreneurship and Sports Management. The debate includes topics such as entrepreneurship, entrepreneurial skills, leadership and management of micro and small businesses

Keywords: Entrepreneurship. Entrepreneur competencies. Micro and small businesses. Sports management. Teaching case.

Data de aprovação: 22 de agosto de 2018.

INTRODUÇÃO

- Bip, biiiiip! – tocava o despertador do celular, somente duas horas depois que Nivaldo tinha deitado para descansar, após mais um dia repleto de compromissos de trabalho. Levantou, foi até a cozinha para tomar um café forte, colocou alguns suprimentos dentro do carro, respirou fundo e estava pronto para um novo dia.

Era um sábado, mais especificamente no dia 11 de abril de 2017, às 2h da madrugada. Chovia torrencialmente em Florianópolis e a cidade ainda dormia. Enquanto isso, Nivaldo Kammers Jr. dirigia sua van pelas ruas silenciosas da capital a caminho da Beira Mar Norte, levemente sonolento. O dia seria longo, pois era a data do “Volta à Ilha”, uma competição anual de corrida reconhecida nacionalmente, onde atletas do Brasil inteiro reúnem-se para percorrer 140 quilômetros ao longo da ilha de Florianópolis – SC, em uma prova de equipes de revezamento.

Pelo segundo ano consecutivo a Viva Bem Assessoria Esportiva, sua empresa, participava daquela prova, desta vez com três equipes inscritas. Como era uma prova diferente das outras, naquela noite Nivaldo não montaria a tenda ou prepararia lanches e água para aguardar a chegada dos atletas no fim da competição. Ele iria acompanhar uma das equipes, rodando de van na madrugada até a noite de sábado enquanto os atletas se alternavam para correr seus trechos.

Como sempre, o evento não o permitia desânimo ou falta de energia. Afinal, além de empreendedor, ele também é responsável por quase cem atletas vinculados a assessoria e, destes, ao menos 30 que estavam disputando o “Volta à Ilha” naquele dia.

- Vamos lá, pessoal! Hoje viveremos o ponto mais alto do nosso esforço. Todas as horas que vocês passaram treinando nos últimos meses serão recompensadas neste momento. Se dediquem ao máximo e não se esqueçam de se divertir. – Nivaldo disse aos atletas, sorrindo e emocionado. Preocupado com o desempenho das equipes e bem-estar dos atletas, entrou na van da Equipe 3 e mais uma vez se viu imerso no mundo da corrida, do esporte, da superação. O seu mundo.

Foi um dia inesquecível para todos. Depois de finalizada a prova – que foi até as 21h - e de organizar materiais, era hora de voltar para casa. Nivaldo chegou em seu apartamento por volta das 22h de sábado e deu um longo suspiro em frente ao espelho, enquanto se olhava seriamente, com olhar fixo, vidrado. Ainda extasiado com o desempenho das equipes que representaram a assessoria, sentia-se feliz, realizado. Um minuto depois, no entanto, a sensação era de cansaço intenso.

Ele sabia: seu trabalho não tinha acabado. Lembrou que no domingo teria que atualizar as planilhas de alguns dos atletas, analisar a contabilidade da empresa e também alimentar as redes sociais. O sentimento era um misto de satisfação com desgaste emocional - causado pelo envolvimento em tempo integral que a Viva Bem exigia dele. Ele tinha certeza que amava o que fazia e acreditava em seu negócio como nunca, mas tinha dúvidas se estava fazendo o melhor por si mesmo. Frente à situação, em sua mente, questionou-se por um instante: como um microempreendedor pode manter os bons resultados da empresa sem abrir mão da vida pessoal?

A ASSESSORIA VIVA BEM

A Viva Bem Assessoria Esportiva surgiu no mercado em julho de 2012, na Beira Mar de São José, município localizado na Grande Florianópolis. A ideia foi pioneira na cidade e partiu de uma ideia entre dois amigos, no qual somente um continua no comando da empresa até hoje, o educador físico Nivaldo Kammers Jr., que era recém-formado na época da abertura do empreendimento.

Impulsionada pela vontade de empreender dos jovens profissionais, a empresa deu seus primeiros passos atendendo a diversas modalidades esportivas, como serviços de ginástica laboral e corrida. No entanto, sem experiência em gestão por parte dos proprietários, os resultados do negócio demoraram a aparecer. Ambos tinham formação em Educação Física e dominavam somente sua área de conhecimento, o que os limitava no campo da administração, mas não os impediu de abrir um empreendimento.

Com um guarda-sol e muita disposição, a dupla começou a atender o público de São José – SC. Cinco meses depois, no entanto, o outro sócio se desvinculou da sociedade e Nivaldo decidiu seguir em frente. No início de 2013, a Viva Bem contava com pouco mais de 10 atletas matriculados e a perspectiva de crescimento era incerta. Nivaldo estava inseguro com o futuro da empresa e, por essa razão, convidou uma amiga para dividir a sociedade com ele.

A nova sócia compartilhava o carro para uso de trabalho, a assessoria já tinha uma tenda e, assim, os treinos migraram para o Parque de Coqueiros, ainda no continente, porém dentro da cidade de Florianópolis – SC. Com a mudança, a empresa ganhou fôlego e, ao fim do ano, o número de atletas havia subido para 35. Embora com crescimento considerável, as ações eram bastante amadoras. Os atletas tinham planilhas pessoais feitas no computador e impressas por uma gráfica, que eram controladas pelos profissionais na hora dos treinos.

No início de 2014, Nivaldo comprou uma van para utilizar em seu negócio. Os sócios também criaram planos individuais para os atletas, mas mesmo com as inovações e investimentos, o número de atletas permanecia quase o mesmo. Contudo, a empresa aos poucos foi se tornando mais conhecida no ramo, através do marketing boca-a-boca dos alunos e de postagens em redes sociais – essas promovidas por uma agência contratada para promover a assessoria. Pela primeira vez, parecia que os resultados esperados finalmente estavam por acontecer e que o sucesso era uma questão de tempo.

Em maio de 2015 sua sócia decidiu sair da empresa, porém Nivaldo já se sentia mais seguro na função e decidiu manter o negócio. A partir daí, contratou uma professora e dois estagiários para apoiá-lo nas atividades. Além disso, começou a realizar treinos na Beira Mar Norte, dentro da ilha. No começo de 2016, Nivaldo optou por manter somente o apoio de estagiários. Desde então, a assessoria começou a crescer de forma considerável no mercado esportivo da Capital.

Atualmente, a assessoria conta com 95 alunos matriculados, sendo que cerca de 10 atletas não moram na cidade, ou seja, realizam os treinos e são assessorados remotamente – pessoas que mudaram de cidade ou que encontraram a empresa pelas redes sociais. A Viva Bem hoje atende alunos de 18 a 85 anos, com diferentes metas e interesses pessoais, mas com um objetivo em comum: viver com mais saúde.

Os treinos do grupo ocorrem no Parque de Coqueiros e na Beira Mar Norte, ocorrendo em seis momentos diferentes, de segunda a quinta. A duração dos treinos é de até duas horas, sendo que cada atleta faz seu trajeto de acordo com o que foi planejado em sua planilha, disponível em um sistema virtual em que

aluno e professor trocam percepções e incluem observações sobre desempenho. Todos os atletas passam por um aquecimento com exercícios educativos e, após seu treino individual, alongam com o apoio de Nivaldo e dos estagiários, Gustavo Pinto e Henrique Domingos.

Somado aos treinos semanais, há ainda o suporte no controle da planilha dos atletas, treinos especiais nos fins de semana, participação em eventos de corrida, bem como eventos comemorativos de integração. O envolvimento dos membros é intenso e a agenda da assessoria é divulgada com pelo menos seis meses de antecedência por e-mail.

A Viva Bem também tem o apoio de diversos parceiros, seja no ramo de esporte e saúde (oferecendo serviços de academia, nutrição e fisioterapia), alimentício (oferecendo descontos em restaurantes e fornecendo biscoitos, granola e iogurtes) ou mesmo vestuário (descontos em lojas que vendem artigos esportivos). Além disso, conta com uma linha própria de produtos disponível para venda para os atletas matriculados, com bermudas, calças, camisetas, viseiras e canecas. Os produtos foram desenvolvidos para suprir demandas específicas dos alunos e são feitos sob encomenda.

A VIDA (CORRIDA) DE EMPREENDEDOR

No domingo após o Volta a Ilha, Nivaldo almoçou com a família e a namorada, algo que nem sempre pode se dar ao luxo de desfrutar desde que virou empreendedor. Contando sobre a prova e falando sobre amenidades com os familiares, ouviu da irmã:

- É tão bom estar com vocês. Nivaldo, você não sente falta desses momentos? São tão raros. Parece que é cada vez mais difícil a gente se encontrar.

- Sinto, claro. Porém não tenho como deixar a assessoria para outra pessoa cuidar enquanto eu vivo a vida, não é? Vocês sabem que a empresa é a minha cara, que faço tudo do meu jeito e está dando certo. É assim que eu gosto. – respondeu Nivaldo, confiante do que dizia. Assim, logo a conversa mudou de rumo e outros assuntos surgiram à mesa.

Quando a Viva Bem surgiu, Nivaldo estava formado há cerca de dois anos e vivia um momento comum a jovens em início de carreira. Trabalhava como professor e *personal trainer* em uma academia atendendo a poucos clientes, pois estava começando. A opção por envolver-se em um negócio próprio mudou sua vida e transformou completamente sua rotina. Rapidamente, os dias ociosos cheios ficaram para trás. Ele não conseguia nem lembrar do último fim de semana que viveu sem se preocupar com algo relacionado à empresa.

Naquele dia, voltou ao trabalho logo após o almoço. Atualizou as planilhas atrasadas no sistema, cuidou de pendências financeiras da empresa e começou a planejar a participação da equipe em um novo evento que ocorreria em algumas semanas. Depois de tudo organizado, decidiu dormir cedo, pois precisava descansar o corpo e a mente.

Na segunda-feira, acordou cedo para montar a tenda para o treino. Chegou às 7h no Parque, como de costume, e estava a postos para atender os atletas que apareciam. No horário das 9h foi para a academia, onde atende alguns alunos como *personal trainer*. Comeu algo rapidamente às 14h e saiu para resolver pendências em uma reunião com um parceiro da empresa, numa cidade vizinha. Ainda, atualizou o Instagram

da Viva Bem enquanto esperava no trânsito na volta para a cidade. Tinha que correr para dar tempo de fazer tudo que estava previsto, pois as 18h45min deveria estar na Beira Mar Norte.

Parou para abastecer no meio do caminho e, nessa hora, recebeu uma ligação:

- Nivaldo! Sou eu, Rodrigo Lemos. Estou em Florianópolis hoje à tarde e queria te encontrar. Podemos tomar um café em algum lugar? – era Rodrigo, um amigo dos tempos da faculdade. Nivaldo não o via desde 2011, quando ele se formou, deixou Florianópolis e voltou para Curitiba, onde abriu uma empresa que agencia *personal trainers*.

- Não acredito! Depois de tanto tempo? Não posso perder esta chance. Nos encontramos as 17h30min no Café do Posto. – respondeu Nivaldo, animado com o reencontro.

- Fechado, nos vemos lá. Um abraço! – disse Rodrigo.

Uma hora depois, lá estavam os dois, bons amigos que acabaram perdendo o contato na correria do dia-a-dia. Coincidentemente, os dois seguiram o mesmo caminho e decidiram empreender logo no começo da carreira. A conversa parecia não ter fim:

- E como vai a assessoria, Nivaldo? – perguntou Rodrigo.

- O movimento está bom, não tenho do que reclamar. Os atletas são muito animados! Desde que assumi as coisas sozinho, me senti com mais autonomia e segurança para gerir o negócio, Rodrigo. Confesso que em alguns momentos me via “travado” e para mim é muito difícil depender de outras pessoas, você sabe. – respondeu Nivaldo.

- Entendo. E você está sozinho agora ou tem algum professor te ajudando? Vi que o retorno está bem positivo nas redes sociais, os alunos te enchem de elogios!

- Meus alunos são ótimos e posso sentir esse carinho. Acredito que consegui trazer meus valores para a empresa e isso fortalece relações e gera resultados. É incrível, cara. Não trabalho sozinho, não. Estou com dois estagiários e eles são excelentes. São pessoas que confio e consigo ver trabalhando como professores no futuro, embora eu não pense em deixar a assessoria na mão de alguém. Acho que nem os atletas se acostuariam com a minha ausência, mas sinto falta de ter alguém que eu possa contar sempre, no caso de uma breve substituição, sabe?

- Claro. É difícil abrir mão do que é nosso, entendo perfeitamente.

- E o seu negócio, como vai? A Fit Personal Trainers continua fazendo sucesso no Paraná?

De repente, o semblante de seu amigo mudou e, logo após, ele respondeu:

- Cara, se eu te contar o que aconteceu, você não vai acreditar. Eu vendi a Fit no ano passado. Embora eu fosse apaixonado pelo meu trabalho e estivesse ganhando bem, estava cansado, não conseguia dar conta e em setembro de 2016 fiquei muito doente. – respirou fundo e continuou:

- Descobri uma úlcera e também diabetes. Acho que na correria eu acabava comendo qualquer coisa, não me cuidava de verdade. Além disso, eu e Luiza nos separamos no começo do ano passado e fiquei muito deprimido. Ela não aguentou, porque a empresa estava sempre em primeiro lugar. Não tínhamos tempo para nós dois. – finalizou.

Nivaldo parecia surpreso com o relato. Um homem que sempre foi cheio de energia e disposição para cuidar dos negócios, bem-sucedido e com ótimos relacionamentos. De certa forma, ele se via muito na figura de Rodrigo e isso o assustava.

- Rodrigo, estou chocado com o que você contou. E também estou pouco envergonhado de não falarmos há tanto tempo e eu não ter ajudado você nesses momentos. O que você está fazendo agora? – falou Nivaldo, sem graça.

- Estou trabalhando em uma academia em Curitiba, 20 horas por semana, desacelerando. Depois da cirurgia que fiz em dezembro, os médicos pediram que eu baixasse a carga de trabalho. Não vou mentir, estou feliz em ter tempo para mim e cuidar do meu corpo e cabeça, mas sinto falta do meu negócio. A Fit era tudo na minha vida! – respondeu Rodrigo, chateado.

A conversa continuou, mas logo Nivaldo teve que se despedir do amigo, pois tinha que atender os atletas na Beira Mar em alguns minutos. Prometeram se encontrar com mais frequência e trocaram um forte abraço. Na van, a caminho do treino, Nivaldo parecia atordoado: as palavras de Rodrigo ecoavam em sua mente.

O PREÇO DA VITÓRIA

O treino de segunda-feira é sempre animado, com os atletas conversando sobre as provas do fim de semana, e naquele dia não foi diferente. Junto com os estagiários, Nivaldo atendeu a todos com dedicação e às 21h dirigiu para casa. Por um momento havia esquecido da conversa que teve com seu amigo mais cedo, pois se envolveu bastante no trabalho.

Já em seu apartamento, falou por alguns minutos com sua namorada pelo telefone, fez um café e foi para o escritório, trabalhar no computador. Antes, atualizou mais uma vez o Instagram da empresa e conferiu o feedback da última postagem. Os alunos haviam comentado, elogiando seu desempenho e reforçando o quanto ele era importante para que eles atingissem bons resultados. Enquanto lia, sorriu. Sempre ficava emocionado ao ver pessoas que antes de entrar na assessoria não se exercitavam e, poucos meses depois, já postavam uma foto de corrida, demonstrando superação. Era isso que o movia – estimular as pessoas a serem melhores.

Depois disso, largou o celular e voltou ao computador. Ele estava criando um projeto com uma proposta para uma nova parceria, com uma loja especializada em tênis bastante conhecida na cidade. Porém, naquele momento em que se viu sem parar por um instante, sem dar a si mesmo 30 minutos para jantar apropriadamente, Nivaldo quase engasgou. Percebeu que, daquele jeito, estava se encaminhando para o mesmo destino de Rodrigo. Ele amava seu trabalho e tinha orgulho do que construiu até ali. De forma alguma, aceitaria colocar em risco seu legado e perder a chance de mudar a vida de tantas pessoas.

Passou a noite em claro, pensando em como poderia mudar sua situação, de modo a sentir-se mais confortável quanto ao seu tempo, seus afazeres de trabalho e seus interesses pessoais. Naquela noite, diversas questões povoaram sua mente: “Como dividir melhor meu tempo? É possível desacelerar e compartilhar algumas das minhas funções com a minha equipe? De que forma eu poderia mudar alguns aspectos na minha forma de gerir sem afetar os resultados positivos da empresa?”. Na terça-feira acordou decidido: havia chegado a hora de mudar - e ele estava disposto a qualquer mudança em prol de seu bem-estar pessoal e de sua empresa.

NOTAS DE ENSINO

Objetivos Educacionais

O caso, que apresenta a trajetória de uma assessoria esportiva para corrida de rua e os dilemas enfrentados por seu proprietário, objetiva oferecer aos alunos vivência em situações relacionadas ao papel do empreendedor como líder e gestor de uma microempresa na área de esporte e saúde. Propõe-se que os estudantes se coloquem na posição de empreendedores para interpretação do dilema e, assim, definam de que forma é possível gerir uma microempresa com êxito, sem perder a qualidade de vida.

Utilização Recomendada

Este caso foi desenvolvido para aplicação como instrumento de ensino na Graduação e Pós-Graduação em Administração de Empresas, Empreendedorismo e Gestão de Saúde, a partir da perspectiva das competências empreendedoras e liderança do empreendedor, nas disciplinas de Empreendedorismo, Liderança, Gestão de Micro e Pequenas Empresas e Gestão Esportiva.

Fontes de Dados

A construção do caso baseou-se em informações primárias obtidas através de entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa e, ainda, pela análise de dados secundários provenientes de fontes como a página da assessoria de corrida nas redes sociais e artigos relacionados ao setor publicados na internet. Embora os personagens sejam reais (com exceção de Rodrigo e sua esposa), a narrativa desenvolvida para estruturar o caso é fictícia.

Relevância do Caso

Compreender as situações vivenciadas por gestores da área de esporte e saúde se faz importante para formação de profissionais na área de Administração e Gestão Esportiva devido à suas particularidades e desafios. No cenário atual, assessorias de corrida de rua como a Viva Bem multiplicam-se nas grandes cidades e seus gestores dedicam esforços que vão além da atividade fim da empresa, prestando serviços em saúde, estimulando a socialização dos atletas e engajando comunidades à cultura do esporte. Dentro desta conjuntura, assumir o papel do empreendedor demanda trabalho intenso e, muitas vezes, gera privação do indivíduo quanto a lazer e interesses pessoais. Envolver estudantes da área de gestão na análise e solução de problemas relacionado a essas temáticas permite o desenvolvimento de competências empreendedoras e senso de liderança responsável, além de habilitá-los a tomada de decisão e ao gerenciamento de empreendimentos, buscando aliar o bem-estar do empreendedor a resultados positivos.

Tópicos Pedagógicos

Para aplicação do presente caso de ensino em sala de aula, sugere-se a seguinte estrutura:

- a) Leitura e análise individual do caso (30 minutos);
- b) Organização da turma em formato de círculo e realização de sorteio de alunos para responderem as questões sobre os temas abordados no caso (10 minutos);
- c) Resposta das questões propostas e debate entre os alunos facilitado pelo professor da disciplina (2 horas);
- d) Encerramento da discussão pelo professor, com direcionamento aos alunos para elaboração e entrega das respostas das questões por escrito (50 minutos).

Questões para Discussão

As questões foram desenvolvidas de modo a estimular a reflexão dos estudantes, objetivando conduzi-los à tomada de decisão e à geração de respostas analíticas fundamentadas para as questões propostas.

1. A decisão de Nivaldo em empreender lhe trouxe realizações e também muitos desafios. Com base na teoria do empreendedorismo, o que faz com que um indivíduo empreenda? Discorra sobre o assunto destacando o que você acredita que motivou Nivaldo a empreender e seus principais desafios nesse processo.

A partir das ideias de Mintzberg (1973) e Khandwalla (1977), Miller (1983) destaca que, quando há busca de inovação constante de produtos e mercados e atuação de maneira proativa perante a concorrência, então a organização pode ser considerada empreendedora. O empreendedorismo é um processo onde os indivíduos vão atrás de oportunidades, sendo que as mesmas podem estar em sua própria organização ou na de terceiros. O ato de empreender atrela-se as características e comportamentos de cada indivíduo, o que define o sucesso da ação empreendedora. Assim, o empreendedor possui pensamento criativo e proatividade, o que permite a organização investir na transformação de recursos e situações em práticas, mesmo que essas contenham riscos e possíveis erros (HISRISCH, 1990; STEVENSON; JARILLO, 1990).

O empreendedor costumeiramente cria e inova, aproveitando as oportunidades e nesse processo acaba por oferecer produtos e serviços de valor ao mercado. Sendo assim, esses indivíduos são extremamente inovadores e visionários quanto ao lucro e crescimento (CARLAND et al, 1984; BOLTON; THOMPSON, 2004). Não é à toa, o empreendedorismo está totalmente ligado à figura do indivíduo empreendedor. Esta característica é muito importante no processo de compreender o surgimento de ideias inovadoras, mudanças no ambiente, entre outros determinantes. Qualificam-se como empreendedores os indivíduos que são capazes de analisar e tirar conclusões acertadas de negócios baseados de um ponto de vista econômico, que possuem a capacidade de liderança/gestão e realizam planejamentos mais estratégicos possíveis (CASTANHAR; DIAS; ESPERANÇA, 2006; FAIA; ROSA; MACHADO, 2014) .

Dornelas (2008) afirma que se pode caracterizar o empreendedorismo como uma maneira de criatividade e inovação, ou seja, a capacidade de criar algo novo ou melhorar algo já existente trazendo benefícios à empresa. Porém, é importante ressaltar a necessidade de comprometimento e persistência nas tomadas de decisão. Entende-se que empreendedorismo é uma importante fonte de geração de valor e este

proporciona soluções melhores para a vida das pessoas movimentando a economia (SALIM E SILVA, 2010). Amarante, Goraieb e Machado (2014) afirmam ainda que, para empreendedores, a concepção de sucesso é construída ao longo da trajetória.

Com base no contexto do caso, acredita-se que Nivaldo decidiu ser empreendedor para inovar e oferecer serviços diferenciados ao mercado. Para isso, buscou uma oportunidade de abrir seu próprio negócio, agindo de forma criativa e proativa. Além de ser inovador e visionário quanto ao lucro e crescimento, Nivaldo é um empreendedor extremamente comprometido e persistente no seu negócio. Essa persistência nota-se nos desafios que o mesmo enfrentou desde a abertura de sua empresa. Sem desanimar, ele soube lidar com situações adversas como não possuir veículo próprio para a realização de seu trabalho, perder a participação de um sócio (por duas vezes), enfrentar períodos com número de atletas extremamente baixo e, atualmente, o dilema de não conseguir separar sua vida pessoal da profissional. Em suma, Nivaldo busca agir de maneira proativa perante a concorrência e trabalha frequentemente com riscos e possíveis erros, exaltando-o como um indivíduo empreendedor.

2. O papel de Nivaldo vai muito além de gestor na Viva Bem. A organização herdou seus valores e princípios e os resultados somente começaram a aparecer quando o empreendedor abraçou esse conceito, estendendo sua identidade pessoal para a marca. Quais competências empreendedoras fazem parte do perfil do líder da assessoria? De forma complementar, quais competências ainda podem ser desenvolvidas? Descreva, exemplificando de acordo.

Como empreendedor, Nivaldo possui o desafio de administrar seu negócio com êxito sem que isso interfira em sua vida pessoal. Nesse processo, um balanço entre as competências empreendedoras possuídas e aquelas que ainda podem ser desenvolvidas surge como ferramenta na definição de um perfil assertivo do líder de uma organização.

O conceito de competências empreendedoras vem assumindo novas conotações, relacionando tanto as competências individuais quanto as práticas administrativas (ZAMPIER, TAKAHASHI; FERNANDES, 2012). Segundo Ruas (2000), as competências individuais são percebidas no comportamento diário dos indivíduos, resultando em benefícios pessoais e organizacionais. As competências empreendedoras apresentam como características os traços de personalidade, habilidades, conhecimentos e atitudes, e isso faz com que a competitividade das empresas seja influenciada por essas competências (MAN; LAU, 2000).

Conforme Zampier e Takahashi (2011) a competência empreendedora também pode ser definida como um corpo de conhecimento, habilidades, características, atitudes e motivações que podem auxiliar o empreendedor na efetividade do seu negócio, imprimindo ações e estratégias na criação de valor para a sociedade. Por isso a importância de estudar o papel do empreendedor - para que se possa entender as ações dentro ou fora das organizações e assim destacar as competências que mobilizam as suas atividades (NASSIF; ANDREASSI; SIMÕES, 2011). Para corroborar com esses conceitos, Man e Lau (2000) desenvolveram uma categorização das competências empreendedoras em seis áreas distintas, a saber: competências de oportunidades, de relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento.

Competências de Oportunidade: para que haja o reconhecimento de oportunidades de negócios existem três aglomerados que podem ser analisados: identificação, avaliação e busca de oportunidade de mercado. Esses aglomerados denotam que o empreendedor deve ter aptidão para identificar cenários favoráveis para atingir seus objetivos e saber atuar sobre negócios potenciais avaliando e transformando-os em situações favoráveis e satisfatórios ao longo da vida efetiva da empresa (HILLS; LAFORGE, 1996).

Competências de Relacionamento: o empreendedor deve ser capaz de criar e fortalecer uma imagem de confiança, boa reputação e conduta, para que possa formar redes de relacionamento com parceiros efetivos e potenciais (RING; VAN DE VEN, 1994; BRUSH; GREENE; HART, 2002).

Competências Conceituais: o empreendedor deve perceber oportunidades tanto dos aspectos do ambiente externo quanto do interno e, assim, lidar com situações diferentes procurando encontrar novas alternativas para a mesma questão, desenvolvendo ações de forma rápida e intuitiva (MAN; LAU, 2000).

Competências Administrativas: o empreendedor deve ser capaz de captar recursos que nem sempre estão disponíveis na empresa - como fundos, parcerias e empregados - e alocá-los no ambiente de negócios de modo a fortalecer as potencialidades de sua empresa (MAN; LAU, 2000). Nesse contexto, salienta-se a liderança como componente importante dentro deste fator.

Competências Estratégicas: essas competências constituem-se em uma área especial de comportamento empreendedor, onde os empreendedores eficazes visualizam panoramas de longo prazo, utilizando-se de planejamento estratégico, onde possam se estabelecer objetivos com prazos alcançáveis e realistas (MINTZBERG et al., 2001). Segundo Kerns (2002) quando o empreendedor se utiliza de um direcionamento estratégico, isso faz com que aumente sua confiança, tornando-se mais seguro quanto ao rumo que está seguindo.

Competências de Comprometimento: são as que demandam mais habilidade do dirigente do negócio, sobretudo em situações adversas ou de insucesso, e a disposição de não abandonar o negócio no seu período de crescimento mesmo em situações de crise (MAN; LAU, 2000).

Além disso, existem as chamadas **Competências de Suporte**, que englobam competência de educação e capacitação, competência de aprendizado e experiência, competência de ética, competência espiritual e competência de equilíbrio, trabalho e vida pessoal. Dentre elas, destaca-se a competência de Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal: Este tipo de competência requer habilidade do empreendedor de estabelecer prioridades, procurando encontrar o equilíbrio entre pessoal e profissional. Esses indivíduos são orientados por princípios que repercutem num círculo virtuoso, assumindo o fato de que existem papéis a serem cumpridos fora do espaço de trabalho (FRIEDMAN; CHRISTESEN; DEGROOT, 1998). No caso fica claro a preocupação de Nivaldo com essa competência, visto sua dificuldade de conciliar seu negócio com seus interesses pessoais.

Sobre o desenvolvimento das competências empreendedoras, Lenzi (2008) defende que assim como um indivíduo lapida suas competências, um empreendedor pode adequar suas individualidades a fim de desenvolver uma competência. Comparando o perfil de Nivaldo com a teoria, percebe-se que o mesmo possui grande parte das competências apresentadas acima, porém, ainda necessita desenvolver e fazer algumas mudanças em certas competências administrativas (a saber, liderança e relacionamentos e prospecção de parceiros), bem como competências de suporte (equilíbrio entre trabalho e vida pessoal). Sendo assim, o Quadro 1 apresenta um panorama das competências empreendedoras a serem aperfeiçoadas por Nivaldo, assim como ações sugeridas para melhor desenvolvê-las.

Quadro 1 – Competências Empreendedoras a serem Aperfeiçoadas pelo Gestor da Viva Bem

<p>Competências Administrativas</p>	<p><u>Relacionamento e Prospecção de Parceiros</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Compilar atuais e possíveis parceiros de negócios da empresa, listando razões da parceria, prós e contras, contrapartida da Viva Bem e o que pode ser melhorado, com prazos a serem seguidos. • Desenvolver uma proposta customizável e um breve contrato de parceria. • Filtrar as oportunidades de negócio e fazer contato com as empresas prospectadas, além de retomar o contato com as parcerias de longa data. • Participar de cursos na área de gestão que complementem sua formação. <p><u>Liderança</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quando da contratação de novos colaboradores, optar por aqueles o qual não exista um relacionamento pessoal anterior. • Realização de treinamentos logo após a contratação, deixando claro quais são as expectativas da empresa quanto ao novo colaborador, ressaltando a missão, visão e valores da empresa. Além disso, esclarecer as expectativas e metas da organização. • Desenvolvimento de um plano de carreira em que os funcionários possam ter acesso. Com o plano de carreiras, Nivaldo conseguirá passar funções mais específicas aos funcionários, descentralizando algumas tarefas e focando naquelas que somente ele pode realizar. • Criação de um manual Viva Bem de boas práticas, explicando os procedimentos básicos da assessoria e com dicas importantes para os colaboradores.
<p>Competências de Suporte</p>	<p><u>Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma agenda semanal com sistema de priorização e tempo por tarefa. • Limitar o número de horas de trabalho por semana, criando regras que permitam maior dedicação do tempo a fatores até então negligenciados como saúde, relacionamentos e até mesmo um novo hábito. • Buscar novos interesses e dedicar um esforço quando na presença de familiares e amigos para tratar de assuntos a parte da empresa. • Planejar e tirar férias pelo menos uma vez ao ano. • Adquirir o costume de delegar tarefas fixas aos estagiários, as definindo previamente, oferecendo assim maior autonomia e confiança a seus colaboradores.

Fonte: elaborado pelos autores.

Assim, acredita-se que o aperfeiçoamento das competências acima pode maximizar o perfil empreendedor de sucesso de Nivaldo, gerando resultados melhores para a Viva Bem e o tornando um profissional ainda mais completo para a prática do negócio.

3. Uma das principais competências empreendedoras identificadas em Nivaldo é a liderança. No entanto, embora a empresa comandada por ele tenha êxito em suas atividades, ele sente dificuldade em gerir seu tempo e delegar tarefas a seus subordinados. Apresente as teorias e estilos de liderança e identifique o perfil do gestor da Viva Bem, fazendo sugestões quanto ao tipo de liderança poderia ser seguido para otimizar seus resultados.

A liderança vem sendo conceituada há décadas, não existindo uma definição única sobre o tema. Essa multiplicidade de conceitos decorre de diferentes aspectos da liderança, como por exemplo, as características, comportamentos ou contexto em que a liderança ocorre (BASS, 1990). Para que ocorra a liderança, faz-se necessário que um membro do grupo motive outras pessoas a agir de um determinado modo e, para Bergamini (2009), a liderança deve se estabelecer como uma ação de influência mútua. Ainda, nota-se que a liderança é considerada uma relação intencional entre líder e liderado, para que se alcance objetivos, ocorrendo com isso relações sociais que beneficiem a organização ou ao um grupo de indivíduos (Davel e Machado, 2001).

De acordo com Yukl (2010), a liderança é decorrente de seis variáveis: a) traços do líder; b) comportamento do líder; c) poder do líder (conhecimento técnico, autoridade formal, entre outros); d) critérios de sucesso (objetivos alcançados); e) variáveis situacionais; e f) variáveis intervenientes (motivação, habilidade e conhecimento). Ainda, segundo Kirkpatrick e Locke (1991), o líder deve ter qualidades como as seguintes: honestidade, ética, energia, flexibilidade, comprometimento, empatia, sensibilidade, intuição, bom humor, consciência e humildade. A aptidão considerada a mais importante de um líder é sua competência (ZENGER; FOLKMAN, 2008). São as chamadas aptidões que corroboram a popularidade, a liderança e a eficiência interpessoal. Algumas competências de liderança são destacadas: autoconfiança, ética, iniciativa, criatividade, comunicação, delegar tarefas, motivação, tomada de decisão (GOLEMAN, 2001).

Conforme Bergamini (2009) a teoria sobre estilos de liderança tem como objetivo ressaltar o comportamento do líder por meio de dinâmicas utilizadas que levam a eficácia no processo. Com base nisso, o Quadro 2 aborda os estilos de liderança. A partir de uma revisão no tema, percebe-se que a mesma possui quatro focos: liderança com foco no líder; no contexto; nas interações do líder e seu seguidor; e nas mudanças que o processo de liderança pretende atingir.

Quadro 2 – Teorias e Estilos de Liderança

continua

	Teoria e autores	Estilo de Liderança	Conceito
Teorias com foco no líder	Teoria dos Traços (STOGDILL, 1974)	Não apresenta estilos de liderança	Essa teoria considera os traços de personalidade que mais interferem na liderança. Os traços são inteligência, autoconfiança, determinação, integridade e sociabilidade. A liderança depende da personalidade do líder.
	Teoria das habilidades (KATZ, 1955; MUMFORD et al., 2000)	<p>*Estilo de Supervisão: pessoas que possuem uma habilidade técnica maior, excelente habilidade humana e habilidade conceitual reduzida. Estas pessoas são indicadas a desempenhar atividades em níveis de supervisão.</p> <p>Estilo de Gerência: pessoas que possuem média habilidade técnica e conceitual e uma habilidade humana mais elevada. Estas pessoas são indicadas para desempenharem atividades em cargos de gerência média.</p> <p>Estilo de Direção: pessoas que possuem baixo conhecimento técnico, elevado conhecimento humano e habilidade conceitual. Estas pessoas são indicadas a desempenharem tarefas nos cargos de direção.</p>	A liderança e as habilidades podem ser aprendidas e desenvolvidas pelos líderes. A liderança depende das habilidades técnicas, humanas e conceituais.
	Teoria dos Estilos (BLAKE; MOUTON, 1985)	<p>Estilo de Autoridade-Obediência: percebido nas pessoas que visam mais as tarefas do que as pessoas.</p> <p>Estilo Country Club: mais voltado as pessoas ao invés das tarefas, visando as relações sociais.</p> <p>Estilo Empobrecido: formado por aqueles com níveis de orientação para pessoas e tarefas inferiores.</p> <p>Estilo Meio de Estrada: composto por líderes que possuem uma média preocupação pelas pessoas e suas tarefas.</p> <p>Estilo de Administração de Times: preza pelas pessoas e tarefas desempenhadas.</p>	A teoria de estilos defende que possuem dois tipos de comportamento advindos do líder: orientação para o empregado e orientação para a produção.

Quadro 2 – Teorias e Estilos de Liderança

continuação

	Teoria e autores	Estilo de Liderança	Conceito
Teorias com foco no contexto	Teoria Situacional (HERSEY; BLANCHARD, 1993)	Direcionando: ressalta que a mesma se qualifica como alto grau de comportamento de direção e comportamento de suporte reduzido. Geralmente apresenta-se quando se foca nos objetivos para o grupo, porém o líder não é competente o suficiente para as necessidades em âmbito organizacional. Treinando: elevado comportamento de suporte e direção. O líder envolve-se com as necessidades sociais do grupo, escolhendo da maneira mais correta suas tarefas e metas. Apoiando: elevado comportamento de suporte, porém, comportamento inferior de direção. O líder não impõe metas e foca na potencialização das habilidades particulares dos indivíduos para o desempenho. Delegando: baixos níveis de comportamento de direção e de suporte. O líder deixa os liderados agirem de maneira autônoma.	Esta teoria defende que a liderança deve ocorrer conforme as situações, sendo flexíveis.
	Teoria Caminho-Objetivo (HOUSE, 1971)	Liderança Diretiva: o líder deixa claro aos funcionários quais os seus deveres, bem como, expectativas em relação ao mesmo. Liderança de Apoio: o líder possui um relacionamento de proximidade com os funcionários, conhecendo suas necessidades e preocupando-se em atendê-las. Liderança Participativa: o líder permite que os funcionários participem ativamente das decisões da organização. Liderança Orientada aos Resultados: é característico do líder desafiar os funcionários em busca de eficiência.	Esta teoria acredita que a partir do momento em que os liderados se sentirem capazes de desempenharem suas funções, serão mais motivados. Logo, o líder deve utilizar como ferramenta a motivação no trabalho, estabelecendo metas e plano estratégico para a realização das mesmas
	Teoria dos Times (HILL, 2004)	Não apresenta estilos de liderança	Os times são grupos de funcionários com objetivos comuns, visando atingir metas coletivas. O líder os auxilia na definição dessas metas prezando para que trabalhem funcionalmente.
Teoria com foco nas interações entre líder e liderados	Teoria da Troca Líder-Membro (DANSEREAU et al., 1975)	Não apresenta estilos de liderança	Esta teoria define dois tipos de relação entre o líder e um subordinado: as relações <i>in-group</i> e as interações <i>out-group</i> . O destaque dessa teoria é troca de interesses entre líder e liderados, emprego do poder de recompensa, como a ferramenta de mobilização da força de trabalho.
Teorias com foco na mudança	Teoria Transformacional (NORTHOUSE, 2004).	Não apresenta estilos de liderança	Defende que a liderança se estrutura em um processo que, ao longo do tempo, modifica e transforma os subordinados.
	Trabalho adaptativo (HEIFETZ, 1994)	Não apresenta estilos de liderança	A função do líder não é de transformação, mas de adaptação do grupo a determinado desafio. Ressalta-se que as pessoas não conseguem abrir mão de seus padrões de comportamento e, assim, a organização precisa adaptar-se a suas pessoas.

Fonte: elaborado pelos autores.

Com base na teoria, percebe-se que Nivaldo enquadra-se na Teoria dos Traços. Essa teoria considera os traços de personalidade que mais interferem no desenvolvimento da liderança. Nessa teoria, os traços considerados são inteligência, autoconfiança, determinação, integridade e sociabilidade. A liderança depende da personalidade do líder (NORTHOUSE, 2004). Sugere-se a Nivaldo direcionar seu estilo de liderança para Teoria Caminho-Objetivo (HOUSE, 1971). Esta teoria acredita que a partir do momento em que os liderados se sentirem capazes de desempenharem suas funções, serão mais motivados. Logo, o líder deve utilizar como ferramenta a motivação no trabalho, estabelecendo metas e plano estratégico para a realização das mesmas (HOUSE, 1971). Adotando essa teoria, Nivaldo pode focar no estilo de liderança diretiva, onde deixa claro aos funcionários quais os seus deveres, bem como suas expectativas.

4. Uma microempresa nos moldes das assessorias de corrida como a Viva Bem exige dedicação em tempo integral e alto grau de envolvimento de sua administração. Como balancear a vida profissional e pessoal de um empreendedor, sem prejudicar a saúde do indivíduo ou ameaçar os resultados da empresa?

Gerir uma microempresa no Brasil não é tarefa fácil. Um estudo do Sebrae (2011) aponta que são criados mais de 1 milhão de novos negócios por ano no país, sendo 99% deste montante formado por microempreendedores. Nesse contexto, diversos desafios são enfrentados e a linha entre o sucesso e o fracasso de uma empresa parece tênue.

Embora as taxas de mortalidade de novos negócios no Brasil estejam diminuindo com o passar dos anos, o que representa uma maturidade e aumento do planejamento dos empreendedores, os números ainda são alarmantes, chegando a 24% das empresas que fecham suas portas em até três anos (SEBRAE, 2013). Segundo Birley e Niktari (1996), diversos fatores ligados ao perfil do empreendedor estão relacionados ao encerramento de atividades de novas empresas, sendo eles: 1) perfil inflexível, que não procura apoio externo e resiste a mudanças; 2) contratação de equipe com baixa competência e/ou experiência no ramo; 3) falta de organização nas operações da microempresa e 4) falta de planejamento estratégico.

Como percebido no caso da Viva Bem, Nivaldo vem enfrentando problemas para achar tempo e disposição para assuntos que vão além do âmbito profissional, que pode ser o reflexo de fraquezas relacionadas aos fatores citados acima. Os estudos de Mello, Leão e Paiva Jr. (2006) já destacavam a importância em se manter um equilíbrio entre a dinâmica de trabalho e as demandas pessoais do dirigente da empresa – da mesma forma sentida pelo líder da Viva Bem. Os autores demonstram que ponderar entre as áreas de interesse na vida do empreendedor o inspira a buscar alternativas para a exaustão psicológica e física, o que acaba gerando consequências no desempenho organizacional. Eles propõem aos empreendedores irem atrás de soluções criativas e lúdicas para esse dilema. Desta forma, sugerem-se algumas alternativas para que empreendedores como Nivaldo consigam balancear seu tempo e suas atividades diárias, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Estratégias para Remanejamento de Tarefas do Empreendedor

Estratégia	Ações Propostas	Benefícios
Criação de Manual da Viva Bem (online e físico)	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver conteúdo sobre o histórico e as premissas da empresa. Desenvolver conteúdo sobre o fluxo de trabalho nos treinos e eventos externos. Desenvolver conteúdo sobre o fluxo de trabalho nos eventos externos. Desenvolver conteúdo sobre produtos e parcerias da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Alimenta a cultura de Gestão do Conhecimento da empresa. Facilita treinamentos de colaboradores e diminui o retrabalho. Reduz o tempo gasto com explicações e gera autonomia aos demais colaboradores.
Adoção de agenda online para controle do tempo	<ul style="list-style-type: none"> Criar uma agenda no Google com as atividades a serem cumpridas e seus responsáveis. Ensinar os demais colaboradores a alimentarem a agenda, para que no futuro eles consigam adicionar seus afazeres por conta própria. Utilização de aplicativos como EndNote e Post-It para o apoio a essa atividade. 	<ul style="list-style-type: none"> Amplia a transparência sobre o fluxo da assessoria frente a equipe. Prepara os colaboradores para assumir responsabilidades maiores, otimizando o tempo do gestor. Automatiza as tarefas do dia a dia, reduzindo o retrabalho.
Desenvolvimento do Planejamento Estratégico anual da Viva Bem	<ul style="list-style-type: none"> Mensurar o alcance das áreas principais da empresa (financeiro, educação e desenvolvimento, processos internos e relação com stakeholders). Criar os KPIs (indicadores de sucesso) a serem atingidos ao longo do ano ou semestralmente. Definir prazos e responsáveis para o atingimento das metas. Aplicar o plano de estratégias e monitorar os resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Profissionaliza as atividades da empresa. Aumenta a precisão das ações a serem tomadas, refletindo nos resultados. Gera outputs para a manutenção da transparência e Gestão do Conhecimento, além de promover uma maior divisão de tarefas na empresa, “desafogando” o líder.

Fonte: elaborado pelos autores.

Como se nota, as ações se conectam fortemente com o gerenciamento do tempo disponível do proprietário. Essas mudanças, embora demandem dedicação e visão estratégica no princípio, a longo prazo acarretam em resultados mais claros e melhor aproveitamento do tempo dos envolvidos. Com mais tempo livre, Nivaldo pode se dedicar a outros interesses pessoais indispensáveis para a vida de um empreendedor, como viagens, aperfeiçoamento profissional, relacionamentos e sua própria saúde.

REFERÊNCIAS

- AMARANTE, J. M., GORAIEB, M. R., MACHADO, H. P. V. Concepções de Sucesso e Fracasso Empreendedor. *Pretexto*, v. 15, n. 2, p. 28-40, 2014.
- BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, n. 18, p. 19-31, 1990.
- BERGAMINI, C. W. *Liderança: administração do sentido*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BIRLEY, S.; NIKTARI, N. Reasons for Business Failure. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 17, n. 2, p. 52, 1996.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. *The Managerial Grid III*. Houston: Gulf, 1985.
- BRUSH, C. G., GREENE, P. G., HART, M. M. Empreendedorismo e construção da base de recursos. *Revista de Administração de Empresas*, v.42, n.1, p.20-35, 2002.
- CARLAND, J. W. et al. Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p. 354-359, 1984.
- CASTANHAR, J. C.; DIAS, J. F.; ESPERANÇA, J. P. Orientação Empreendedora, Reconhecimento de Oportunidades e Desempenho em Pequenas e Médias Empresas Brasileiras: Evidências de 2 Estudos de Caso. In: Encontro Anual da Anpad – ENANPAD 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.
- DANSEREAU, F.; GRAEN, G. B.; HAGA, W. A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, n. 13, p. 46-78, 1975.
- DAVEL, E; MACHADO, H. V. A Dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, p. 107- 126, 2001.
- DORNELAS, J. C. A.. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 3 ed. – 5ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- FAIA, V. D. S.; ROSA, M. A. G. MACHADO, H. P. V. Alerta Empreendedor e as Abordagens Causation e Effectuation sobre Empreendedorismo. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 2, p. 196-216, 2014.
- FRIEDMAN, S., CHRISTESEN, P., DEGROOT, J. Work and life balance: the end of the zero-sum game. *Harvard Business Review*, v. 76, n.6, p.119-129, 1998.
- GOLEMAN, D. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- HEIFETZ, R. A. *Leadership without easy answers*. Cambridge: Harvard University Press, 1994.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.
- HILL, S. E. K. Team Leadership. In NORTHOUSE, P. G. *Leadership: theory and practice*. London: Sage Publications, p. 203-234, 2004.
- HILLS, G.; LAFORGE, R. W. *Marketing and entrepreneurship*. Chicago: University of Illinois, 1996.
- HOUSE, R. J. A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, n.16, p. 321-328, 1971.
- KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 1955.
- KERNS, C. D. An entrepreneurial approach to strategic direction setting. *Business Horizons*, v.45, n.4, 2002.
- KIRKPATRICK, S. A.; LOCKE, E. A. Leadership: do trait matters? *The executive*, n. 5, p. 48-60, 1991.
- MAN, T. W. Y., LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, v.8, n. 3, p. 235-254, 2000.
- MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, v. 29, p. 770-791, 1983.
- MINTZBERG, H., QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 2 ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MUMFORD, M. D.; et al. A. Leadership skills: conclusions and future directions. *Leadership Quarterly*, n. 11, v. 1, p. 155-170, 2000.
- NASSIF, V. M. J. Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? *Revista de Administração e Inovação*, v. 8, n. 3, p.33-54, 2011.
- NORTHOUSE, P. G. *Leadership: theory and practice*. London: Sage Publications, 2004.
- RING, P. S., VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, v.19, n. 1, 90-118, 1994.

RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L. & OLIVEIRA Jr. M. DE M. (Org). Gestão Estratégia do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE. Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. Coleção Estudos e Pesquisas. Série Ambiente dos Pequenos Negócios. Brasília-DF, 2011. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf>. Acesso em 23.04.2017.

_____. Sobrevivência das empresas no Brasil. Coleção Estudos e Pesquisas. Série Ambiente dos Pequenos Negócios. Brasília-DF, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em 23.04.2017.

STEVENSON, H.H.; JARILLO, J.C. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. Strategic Management Journal, v. 11, p. 17-27, 1990.

SALIM, C. Simões; SILVA, N. Caldas. Introdução ao Empreendedorismo: despertando uma atitude empreendedora. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

STOGDILL, R. M. Handbook of leadership: a survey of theory and research. New York: Free Press, 1974.

YUKL, Gary. Leadership in organizations. 7. ed. Nova Jersey: Pearson, 2010.

ZAMPIER, M.A.; TAKAHASHI, A.R.W.; FERNANDES, B.H. Sedimentando as bases de um conceito: as competências empreendedoras. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - REGEPE, v.1, n.1, 2012.

ZENGER, J. H.; FOLKMAN, J. Desenvolva sua capacidade de liderança: 24 estratégias para melhorar suas habilidades como líder. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.