

## COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS NA PRODUÇÃO DE CAFÉS ESPECIAIS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA FAZENDA NO CERRADO MINEIRO

## CORE COMPETENCIES IN THE PRODUCTION OF SPECIALTY COFFEES: A CASE STUDY IN A FARM IN THE CERRADO MINEIRO

Rita de Cássia ARANTES<sup>1</sup>  
 Raquel Santos Soares MENEZES<sup>2</sup>

Recebido em: 03/10/2018  
 Aceito em: 20/12/2019

Doi: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v27i1.44854>

### RESUMO

O mercado dos cafés especiais tem experimentado transformações significativas em sua cadeia de valor. Assim, os novos determinantes da vantagem competitiva deste setor passaram a ser a inovação tecnológica e a diferenciação de produtos. Desse modo, competências específicas são exigidas das empresas atuantes nesse segmento. Diante disso, buscou-se identificar as competências essenciais em uma fazenda produtora de cafés especiais na região do Cerrado Mineiro. Para tanto, utilizou-se uma abordagem qualitativa e optou-se pela estratégia estudo de caso. Como técnica de pesquisa, utilizou-se a entrevista semiestruturada. O *corpus* do estudo compreende cinco entrevistas com colaboradores que ocupam cargos de liderança na gestão da empresa. Para a identificação das competências essenciais utilizou-se o modelo proposto por Hafeez, Zhang e Malak (2002), que parte da identificação dos seguintes aspectos: (i) recursos; (ii) capacidades e; (iii) competências organizacionais. Observou-se que a Fazenda São Luiz possui um legado no mercado de cafés especiais, sendo toda sua cultura e estratégias respaldadas em uma aprendizagem familiar. Tais características corroboraram para identificação de três competências organizacionais essenciais da organização, que são: Imagem, Inovação e Qualidade. Percebe-se que as três competências identificadas apresentam-se de forma dinâmica e sobrepõem-se umas às outras, reforçando a interdependência entre elas. Além disso, estão presentes de maneiras distintas nas práticas organizacionais e na tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Estratégia organizacional. Café especial. Competitividade.

<sup>1</sup> Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFL).

<sup>2</sup> Professora da Universidade Federal de Viçosa (UFV).

## ABSTRACT

The specialty coffee market has undergone significant changes in its value chain. Thus, the new determinants of the competitive advantage of this sector have become technological innovation and product differentiation. In this way, specific competencies are required of the companies operating in this segment. Aiming at this, we sought to identify the essential competences in a farm producing specialty coffees in the Cerrado Mineiro region. For that, a qualitative approach was used and the case study strategy was chosen. As a research technique, the semi-structured interview was used. The corpus of the study comprises five interviews with employees who hold leadership positions in the management of the company. The model proposed by Hafeez, Zhang and Malak (2002) was used to identify the essential competences, which starts from the identification of the following aspects: (i) resources; (ii) capabilities and; (iii) organizational skills. It was observed that Fazenda São Luiz has a legacy in the specialty coffee market, with all its culture and strategies being supported by family learning. These characteristics corroborated to identify three essential organizational competencies of the organization, which are: Image, Innovation and Quality. It can be seen that the three competencies identified present themselves dynamically and overlap one another, reinforcing the interdependence between them. In addition, they are present in different ways, in organizational practices and in decision making.

**Keywords:** Organizational Strategy. Specialty coffee. Competitiveness.

## 1 INTRODUÇÃO

Os pressupostos difundidos na Abordagem Clássica da Administração por muito tempo ditaram a forma de gerir pessoas. Entretanto, a partir de pressões internas e externas, esses modelos tradicionais de gestão deram lugar a fundamentos mais evoluídos, visto a necessidade das organizações em dispor de pessoas mais autônomas e proativas, perfil praticamente oposto ao exigido, até então de obediência e passividade. Nesse sentido, quanto mais as empresas procuram versatilidade e rapidez no processo decisório, mais se submetem às pessoas, consequentemente, estão mais propensas a atender as necessidades que elas manifestam (DUTRA, 2013).

Nesta perspectiva, a gestão por competências tem ganhado destaque tanto em discussões acadêmicas quanto gerenciais (DE MARIO et al., 2017). A mesma pode ser compreendida como uma abordagem que busca desenvolver os objetivos e novas competências das empresas. Em outras palavras, trata-se de um processo contínuo, cujo foco é a estratégia da organização e suas metas, que orientam as atividades empresariais para a apropriação e o desenvolvimento das competências necessárias para os objetivos da organização (KUZMA; DOLIVEIRA; SILVA, 2017).

Além disso, segundo Costa (2004) e Bellinghini (2004), a abordagem por competências está vigorando com fundamento sustentável na obtenção de vantagens competitivas e junção das estratégias organizacionais e os colaboradores. Assim, de um lado temos as organizações com um conjunto de competências próprias, que derivam de seu processo de desenvolvimento e são efetivadas em seu legado de saberes, estabelecendo vantagem competitiva em seu contexto. Por outro lado, têm-se as pessoas, com seu conjunto de competências, utilizadas ou não pela organização (FLEURY; FLEURY, 2000; RUAS, 2002).

Drejer (2000) menciona que a competência de uma organização se constitui de quatro elementos e suas interações: inovação e tecnologia, pessoas, estrutura e processos, cultura. Já as competências individuais, para Dutra (2002), podem ser compreendidas como as entregas esperadas das pessoas, as quais asseguram a continuidade e o crescimento da empresa ou do negócio.

Nessa direção, as competências podem ser consideradas peças chave para a sobrevivência da empresa, uma vez que são exclusivas de cada organização e representam o somatório do aprendizado do agrupamento de habilidades de nível pessoal e organizacional (PRAHALAD; HAMMEL, 1995). Ademais, a competitividade de uma empresa se estabelece pela inter-relação entre as competências organizacionais e as estratégias competitivas (HERRMANN; BECKER, 2016).

Nesse sentido, Amit e Schoemaker (1993) apontam que as mudanças nas condições ambientais alteram também os recursos essenciais que garantirão a sobrevivência das empresas. Dessa maneira, antecipar às transformações nos recursos pode garantir às organizações a continuidade de vantagem competitiva. Para tal, diversas empresas e setores variados buscam se reinventar constantemente. O setor do agronegócio, em especial, empresas e produtores de café influenciados pelas mudanças no contexto econômico e percepção do consumidor, buscaram explorar uma nova oportunidade.

Advindo da desregulamentação do mercado na década de 1990, o setor dos cafés especiais ganhou espaço e representa, aproximadamente, 12% do mercado internacional da bebida (Associação Brasileira de Cafés Especiais-BSCA, 2016). Segundo Saes e Silveira (2014), a desregulamentação do mercado cafeeiro é marcada, dentre outros aspectos, pelas estratégias de diferenciação. Conforme os autores, com o fim do Instituto Brasileiro de Café (IBC), os agentes da cadeia produtiva se viram forçados a traçar estratégias de diferenciação, tais como: certificações, valorização dos cafés orgânicos e da produção como todo.

Nesta direção, os novos determinantes da vantagem competitiva, para o setor, são a inovação tecnológica e a diferenciação de produtos, e não mais recursos típicos de *commodities* agrícolas, como antes da desregulamentação (LEÃO; PAULA, 2010; GUIMARÃES; CASTRO; ANDRADE, 2016).

Influenciados por essa mudança, bem como pelo dinamismo do ambiente, competências específicas são exigidas das empresas atuantes nesse segmento. De forma mais específica, a produção de cafés especiais demanda competências organizacionais distintas que atuem na consolidação das estratégias. Hemerly (2000), Loureiro (2015), Nagai (2016) e Boaventura et al. (2018) mencionam que, para as empresas deste segmento atingirem vantagem competitiva, torna-se necessário investir em tecnologia e na imagem, visto que o ganho competitivo está vinculado à divulgação do produto e às inovações frente aos concorrentes. Diante do exposto, têm-se o seguinte questionamento: Quais competências essenciais são demandadas para a produção de cafés especiais? Assim, o presente estudo buscou identificar as competências essenciais em uma fazenda produtora de cafés especiais na Região do Cerrado Mineiro.

O estudo do mapeamento das competências organizacionais em uma empresa produtora de cafés especiais é relevante, visto seu potencial como direcionador no desenvolvimento de ferramentas de gestão em outras empresas. O estudo tem potencial de contribuir também para a compreensão de outros contextos, além do agronegócio. Ademais, pode contribuir para a formulação de políticas públicas e privadas para a cadeia de cafés especiais.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 OS CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS

Segundo Dolabella e Bitencourt (2012), a teoria que embasou a discussão sobre o conceito de competências denomina-se *Resource Based View* (RBV) ou Visão Baseada em Recursos (VBR), a qual considera a empresa como um portfólio de recursos, e atribui às causas internas os distintos resultados entre empresas pertencentes a um mesmo ambiente.

A VBR considera que o comportamento da organização é influenciado de forma significativa por suas capacidades e recursos intrínsecos, uma vez que a abordagem analisa a dimensão interna da empresa, rompendo com as teorias tradicionais da estratégia e economia, as quais concebem que as empresas simplesmente devem responder às mudanças do ambiente externo (DOLABELLA; BITENCOURT 2012).

Segundo essa abordagem, os recursos podem ser tangíveis: recursos físicos; ativos financeiros, estrutura (prédio, equipamentos, terra, recursos naturais, matéria-prima e outros) e, intangíveis: recursos humanos, funcionários, rotinas organizacionais, imagem da marca, conhecimento tácito, cultura e trajetória da empresa (BARNEY, 1986, 1991; DIERICKX; COOL, 1989; NELSON; WINTER, 1982 citados por FOSS, 1997; PENROSE, 1959; SELZNICK, 1957 citado por FOSS, 1997; WERNERFELT, 1984). Baseando-se nesses recursos, as empresas se diversificam uma das outras aumentando a competitividade.

Fleury e Fleury (2004b) afirmam que o início da discussão sobre o conceito de competências instaurou-se com base no indivíduo. Conforme McClelland (1973), citado por esses autores, a competência é uma característica implícita a um indivíduo que pode se relacionar ao desempenho superior na execução de tarefas ou situações.

Uma outra vertente sobre competências, a organizacional traduz a capacidade da empresa em combinar, coordenar, integrar recursos e serviços a fim de oferecer sustentação à estratégia do negócio (FLEURY; FLEURY, 2000, HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Nessa direção, Herrmann e Becker (2016) mencionam que a competência organizacional pode ser compreendida como sendo “inventário de recursos e capacidades já existentes na organização, atribuindo-se à sua trajetória passada o movimento de criação e desenvolvimento desta competência”.

Fleury e Fleury et al. (2010) salientam que a construção de competências está inerente à definição de estratégia organizacional. Assim há desenvolvimento de um em relação ao outro. Dessa maneira, o desenvolvimento de competências e sua articulação com a estratégia estão fortemente vinculados com a eficiência da organização. Assim sendo, as competências da organização viabilizam a estratégia do negócio, integrando capacidades e recursos da organização (HERRMANN; BECKER, 2016).

Há também na literatura uma classificação para as competências organizacionais. Ruas (2001) sugeriu uma classificação baseada na adaptação dos contextos corporativos, a saber: I) Competências básicas: aquelas que colaboram de forma decisiva para a sobrevivência da empresa no médio prazo; II) Competências Seletivas ou Diferenciais: aquelas que distinguem a organização no contexto competitivo que opera e contribuem para uma posição de liderança

nesse mercado; III) Competências Essenciais: aquelas que distinguem a organização no âmbito competitivo e auxiliam no pioneirismo no mercado. Devem ser reconhecidas pelos clientes e são as mais relevantes para o sucesso do negócio.

Segundo Prahalad e Hamel (1995), há uma diferença entre competências essenciais e organizacionais. As essenciais devem proporcionar reais vantagens aos consumidores, não são fáceis de copiar e, por fim, promovem o acesso a distintos mercados. A empresa, ao definir a estratégia competitiva, reconhece as competências essenciais do negócio e as competências fundamentais de cada função - as competências organizacionais. Sendo assim, a organização possui uma gama de competências organizacionais, presentes em várias áreas e, destas, somente algumas são competências essenciais, que são aquelas responsáveis pela diferenciação e geram a vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Nessa mesma linha, Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013) argumentam que o desenvolvimento de competências organizacionais somente será efetivo após a identificação da competência essencial, ou seja, aquilo que a organização faz de melhor, que é difícil de copiar, algo que faça parte do conhecimento tácito da organização e, por fim, que contribua para o aumento da aplicação e compartilhamento.

Para Zarifian (2001), de um conjunto de competências organizacionais podem originar vários tipos de competências individuais requeridas. Segundo Fernandes e Comini (2008), as competências individuais podem ser definidas como: a) Conhecimentos (saber): referem-se ao conjunto de informações, fatos e princípios necessários para desempenhar a função com excelência; b) Habilidades (saber fazer): constituem um conjunto de comportamentos relacionados à experiência, à capacidade e ao domínio de algumas áreas que possibilitam ao colaborador desempenhar plena e satisfatoriamente determinadas atividades; c) Atitudes (saber agir): relacionam-se ao comportamento exposto por uma pessoa em situações específicas; d) Valores: descrevem concepções e crenças racionalizadas que influenciam escolhas pessoais.

Cabe destacar que as competências individuais não se resumem em conhecimentos ou habilidades, uma vez que elas se variam conforme o indivíduo atua na organização, ou seja, as competências individuais não são estáticas e se diferenciam e mudam através dos processos de trabalho (ZARIFIAN, 2001; FLEURY; FLEURY, 2004b).

Le Boterf (2003) aponta a competência do indivíduo voltada a uma visão social, sendo resultado de três eixos. O primeiro se refere à história de vida do indivíduo, bem como sua socialização. O segundo envolve a formação educacional, e o último está relacionado à experiência adquirida profissionalmente.

O mesmo autor defende que competência individual é um saber agir consciente, em que é identificado pelos outros; acarreta entender como incitar, incorporar meios e permutar ideias, métodos e capacidades, numa conjuntura profissional definida. Segundo Ruas et al. (2005), a competência não se situa na esfera dos métodos, mas na instigação destes métodos e, logo, não pode ser desmembrada de seus estados de emprego.

Dutra (2002) considera as competências individuais como entregas esperadas das pessoas, as quais certificam a continuidade e crescimento do negócio. Portanto, as competências organizacionais podem ser compreendidas como sendo a base das competências e processos organizacionais, visto que a consolidação das competências organizacionais depende do

envolvimento dos indivíduos enquanto sujeitos dotados de conhecimento e ação (MUNIZ; GALLELI, 2015).

Por conseguinte, pode-se considerar que as competências organizacionais são formadas pela combinação de recursos e de competências individuais, de maneira que o resultado final seja maior que a simples junção das competências individuais (FLEURY; FLEURY, 2004a). A próxima sessão apresenta explicações sobre a identificação das competências, em um nível macro.

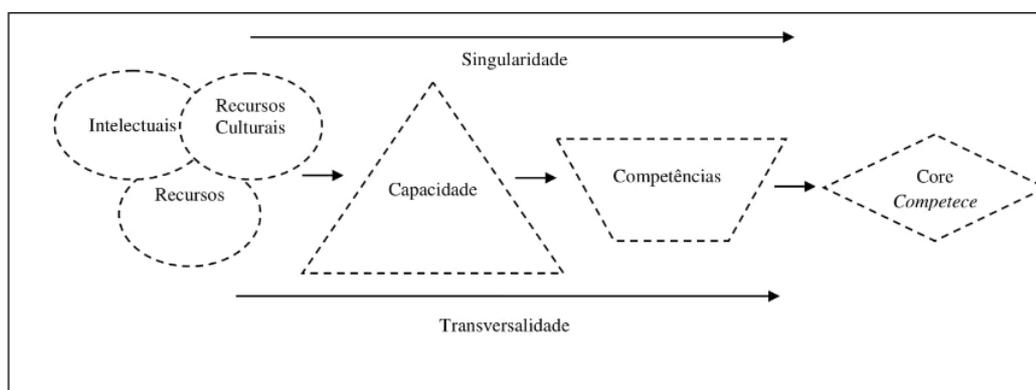
## 2.2 IDENTIFICANDO AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

Conforme Pacheco et al. (2009), vários estudiosos se empenharam na criação de modelos para identificar as competências essenciais, dentre eles: Hamel e Prahalad (1995), Javidan (1998) e Resende (2000).

Entretanto, para Bello (2012), o processo de identificação das competências essenciais de uma organização não pode ser considerado algo simples, visto que a maioria dos modelos existentes possuem um foco excessivo nos aspectos teóricos, e pouca ênfase na questão prática. Tendo em vista essa lacuna, para Bello (2012), o modelo proposto por Hafeez, Zhang e Malak (2002) pode ser uma alternativa pertinente para a identificação das competências essenciais, visto os aspectos que são mobilizados.

O modelo de Hafeez, Zhang e Malak (2002) propõe a identificação das competências essenciais com base nos recursos das empresas (Figura 01). Segundo os autores, as competências essenciais podem ser compreendidas como rotinas organizacionais que se manifestam em atividades e processos de negócios que adicionem valor aos ativos da empresa. É importante salientar que as competências essenciais possuem duas características principais: devem ser valiosas para o negócio; e devem exercer um papel preponderante nos objetivos estratégicos.

**Figura 01 - Modelo para identificação de competências essenciais**



Fonte: Adaptado de Hafeez, Zhang e Malak (2002.p. 31).

Como mencionado, o modelo inicia-se pela identificação dos recursos da organização. Para Hafeez, Zhang e Malak (2002), os recursos são agrupados em três categorias: Físicos; Intelectuais e Culturais.

Os ativos físicos são aqueles visíveis ou palpáveis, tais como: equipamentos, armazéns, localização geográfica, plantas industriais, edifícios. Dada sua natureza tangível, os ativos físicos são facilmente distinguíveis e avaliados no sistema de contabilidade da empresa.

Já os ativos intelectuais são aqueles intangíveis, tais como: o conhecimento tácito, os direitos de patentes, direitos autorais, experiência e competências do empregado, imagem de marca e fidelização. Esses ativos podem ser considerados importantes fatores das capacidades essenciais, visto que são passíveis de múltiplos usos, e são difíceis de imitar (HAFEEZ; MALAK; WANG, 2002).

Os ativos culturais podem ser entendidos em um sentido mais amplo, envolvem a relação política e social e estão vinculados à trajetória da organização e seu patrimônio.

Para Hafez, Zhang e Malak (2002, p. 30), a cultura pode ser entendida como:

um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo que aprende a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Segundo Hafeez, Zhang e Malak (2002), o patrimônio cultural tem potencial para tornar-se um fator de diferenciação entre as empresas. Na visão dos autores, ativos culturais distintivos são capazes de proporcionar uma visão compartilhada, a fim de atender os objetivos estratégicos e desenvolver os colaboradores para alcançar os objetivos da organização.

Assim, Hafeez, Zhang e Malak (2002), afirmam que os recursos da empresa atuam como *inputs* das capacidades organizacionais. Em outras palavras, os recursos devem ser considerados como “insumos” para as capacidades, as quais são relativamente estáveis. Dessa forma, esses recursos, quando articulados para a realização de determinada atividade organizacional, eles são a base para as capacidades organizacionais (WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1991; MILLS et al., 2002).

Dessa forma, a segunda etapa do modelo consiste na identificação dessas capacidades organizacionais. As capacidades, para Hafeez, Zhang e Malak (2002), podem ser compreendidas como as habilidades que uma empresa possui para explorar os seus recursos, em determinada atividade ou processo. As capacidades são constituídas pelos resultados da implementação de recursos. “As capacidades são baseadas nas funções, mas também há capacidades que exploram recursos pertencentes a mais de uma função” (HAFEEZ; MALAK; WANG, 2002, p. 40).

Dessa forma, na visão de Hafeez, Zhang e Malak (2002), a capacidade se constitui da integração de recursos (físicos, intelectuais e culturais) e rotinas (padrão de interações) e atua como solução de problemas. Portanto, as capacidades estão imersas nas rotinas, nas práticas organizacionais.

Para a identificação das competências organizacionais, terceira etapa do modelo, as capacidades organizacionais devem passar por dois “filtros”: a singularidade e a transversalidade. A singularidade objetiva mostrar se a capacidade é única. Já o segundo elemento busca identificar as capacidades que são indispensáveis para os processos organizacionais.

Hafeez, Zhang e Malak (2002) afirmam que as competências das empresas podem ser vistas como recursos raros que viabilizam as estratégias organizacionais. De forma geral, as competências organizacionais são compostas por um aglomerado de recursos, capacidades e rotinas, e não por uma atividade isolada.

Finalmente, a quarta etapa do modelo refere-se à identificação das competências essenciais. Para tal, a competência deve atender a três atributos característicos das competências essenciais: i) Quanto aos concorrentes: são difíceis de serem imitadas; ii) Quanto aos mercado e cliente: são diferenciados e essenciais na estratégia; iii) Quanto à evolução e desenvolvimento da empresa: são fundamentais para a exploração dos mercados.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa pode ser classificada em exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória busca tornar o problema mais explícito, familiar, com o intuito de aprimorar ideias ou descobrir intuições. Já a pesquisa descritiva tem como foco principal a descrição das características de um fenômeno, bem como estabelecer relações entre variáveis (GIL, 2007).

Já em relação a sua abordagem, o estudo pode ser classificado em qualitativo. A abordagem qualitativa detalha a complexidade de um determinado assunto, fazendo-se substancial à assimilação e categorização dos métodos evidenciados nos grupos (DIEHL; TATIM, 2004). Para Minayo (2007), a pesquisa qualitativa lida com um ambiente de significados, razões, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que condiz a um aspecto mais profundo dos processos, das relações e fenômenos que não devem ser minimizados à operacionalização de variáveis.

Na presente pesquisa utilizou-se o estudo de caso (GIL, 2007, p. 54), dado que “visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico”.

A técnica de coleta de dados escolhida para mapear as competências essenciais do negócio foi a entrevista semiestruturada. Segundo Yin (2010, p.133), as entrevistas devem ser conversas guiadas e conduzidas de maneira “fluida”, flexível e “não rígida”. As entrevistas, por serem direcionadas, focalizam o problema do estudo e auxiliam nas induções e explicações.

Assim, o *corpus* do estudo compreende cinco entrevistas com colaboradores que ocupam cargos de liderança na gestão da empresa e contribuem de forma significativa para a construção de estratégia. A Tabela 1 mostra o perfil dos respondentes.

**Tabela 1- Perfil dos gestores da Fazenda São Luiz**

<b>Cargos</b>	<b>Tempo na empresa</b>	<b>Formação</b>
Gerente Administrativo	9 anos	Graduação em Agronomia
Auxiliar Administrativo	5 anos	Graduação em Sistemas de Informação e Contabilidade
Coordenador de Produção	3 anos	Técnico em Agronomia
Coordenador de Armazém	2 anos	Técnico em Agronomia
Assistente de Comercialização	1 mês	Graduação em Arquitetura

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Com a autorização dos participantes, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Em seguida, foram submetidas à técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

As categorias de análise foram elaboradas com base no modelo sugerido por Hafeez, Zhang e Malak (2002), presente no referencial teórico. Segundo esse modelo, o mapeamento das competências essenciais deve partir dos recursos da empresa. Posteriormente, são identificadas as capacidades organizacionais, que devem passar pelo crivo da singularidade e transversalidade. O resultado desse filtro resulta nas competências organizacionais. Finalmente, dessas competências organizacionais, são extraídas aquelas essenciais, a partir dos critérios propostos por Hafeez, Zhang e Malak (2002): devem ser difíceis de serem imitadas; ii) devem ser fundamentais para a estratégia; iii) devem ser fundamentais para a exploração dos mercados.

Assim, os (i) recursos (físicos, intelectuais e culturais), (ii) as capacidades e (iii) as competências organizacionais foram consideradas categorias analíticas para o mapeamento das competências essenciais na Fazenda. Nesse sentido, os entrevistados foram questionados, primeiramente, quanto aos seus principais recursos para a execução das atividades diárias. Assim, refletiram sobre os recursos da fazenda usados desde a produção até a comercialização do café. Portanto, esse bloco de questões versava sobre os recursos (físicos, intelectuais e culturais) da fazenda.

Em seguida, foram questionados sobre quais as capacidades principais para executar os processos na fazenda. Em outros termos, refletiram sobre as capacidades que a gestão da fazenda demanda, a partir dos recursos. Portanto, esse bloco de questões versava sobre como os recursos ajudam a fazenda a adquirirem capacidades. Investigou-se também quais eram estas capacidades.

E, por fim, foram questionados sobre quais as competências necessárias para a produção de cafés especiais, a partir das capacidades mapeadas. Nessa direção, foram apresentadas aos entrevistados as principais capacidades listadas por cada um deles, de modo que cada um poderia refletir sobre o agrupamento dessas capacidades. O Quadro 01 apresenta a descrição de cada categoria.

#### **Quadro 01- Descrição das categorias para identificação das competências essenciais.**

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
Recursos (físicos, intelectuais e culturais)	<i>Inputs</i> das capacidades organizacionais. Ajudam formar as competências essenciais	Javidan (1998); Hafeez, Zhang e Malak (2002)
Capacidades organizacionais	Habilidades que uma empresa possui para explorar os seus recursos, em determinada atividade ou processo.	Hafeez, Zhang e Malak (2002); Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013)
Competências organizacionais	Refere-se à integração e à coordenação das capacidades.	Hamel, Prahalad (1995); Fleury, Fleury (2000); Hafeez, Zhang e Malak (2002)

Fonte: Elaborado pelas autoras.

## 4 RESULTADOS

Esta sessão apresenta os resultados da pesquisa. Primeiramente, um breve histórico da empresa investigada. Em seguida, o mapeamento das competências essenciais, conforme o modelo de Hafeez, Zhang e Malak (2002). E, por fim, apresenta-se uma discussão das competências.

### 4.1 BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA

A Fazenda São Luiz atua na cafeicultura há mais de 60 anos e sua trajetória apresenta características particulares. O fundador do negócio, no final da década 70, foi considerado pioneiro na plantação de café da Região do Cerrado Mineiro. Com o passar dos anos, houve a necessidade de sucessão. Como a mesma não foi planejada, dos sete filhos, apenas um assume a gestão do negócio de forma “turbulenta”, devido às divergências de opiniões dos irmãos em aquisições de propriedade, maneira de gerir, dentre outros.

Atualmente a empresa atravessa outro processo de sucessão familiar. O novo gestor, da terceira geração, a assumir os negócios, formou-se em agronomia a fim de aprofundar os conhecimentos técnicos e gerir a lavoura da família, que até então era dirigida pelo pai sem o apoio dos filhos. O novo gestor atua na fazenda há nove anos e, por enquanto, conta com o auxílio de seu pai para a gestão financeira de todo o negócio. Todavia, é nítida a legitimidade que já possui. A irmã do novo gestor, formada em arquitetura, almeja fazer parte da gerência do negócio e encontra-se em processo de inserção. Ainda não foi definido de maneira formal o cargo que a mesma irá ocupar, porém acredita-se, segundo ela, que seria alguma atividade relacionada com comercialização do café em estabelecimentos específicos para o produto.

Segundo o novo gestor, são 330 hectares de café que produzem cerca de 13 mil sacas ao ano, sendo que 50% de sua produção anual se enquadra nos critérios de cafés especiais, na categoria de cafés gourmet<sup>3</sup>, cereja descascado.

Para atender a essa produção, a empresa possui 18 colaboradores fixos, incluindo os colaboradores que possuem cargos de decisão, e na época de safra, contratam-se, aproximadamente, outros 15 funcionários. Observa-se que são realizados investimentos na qualificação das pessoas, visto que são concluídos, em média, de dois a três treinamentos por ano, que podem envolver toda equipe, ou áreas específicas.

No momento da pesquisa, a Fazenda estava inserida em um processo de reestruturação da marca, no sentido de proporcionar maior visibilidade do negócio e consolidar os valores já existentes, que são: espírito jovem e inovador, empreendedorismo, proximidade e relacionamento, excelência e qualidade.

---

<sup>3</sup>O café gourmet pode ser entendido como Café beneficiado, grão cru, safra do ano em curso, de coloração verde, característica (da safra do ano em curso), peneira igual ou superior a 16, com, no máximo, 10% de vazamento da peneira 15, tipo 2 a 4 (no máximo 26 defeitos), com teor de umidade máximo de 12% para café “cereja natural” e 11% para café “cereja descascado”, com seca uniforme, classificado como bebida mole e/ou estritamente mole, que atinja, no mínimo, 80 pontos na classificação da SCAA (Associação Americana de Cafés Especiais) (REVISTA CAFEICUTURA, 2010).

## 4.2 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

Como discutido por Hafeez, Zhang e Malak (2002), a base para a identificação das competências essenciais está nos recursos da empresa. Na Fazenda São Luiz, dentre os principais recursos que atuam como base da estratégia, destacam-se os recursos físicos e intelectuais. O Quadro 02 apresenta como os recursos se manifestam na fazenda.

**Quadro 02 - Principais recursos da Fazenda**

Recursos	Principais evidências	Depoimentos
Físicos	- Infraestrutura; - Localização geográfica	“Eu acho que temos uma infraestrutura que nos permite ter muito mais produtividade hoje. Não só isso, nos permite produzir um café de qualidade (E5)”. “A estrutura foi feita aos poucos, e isso ajuda a consolidar a tradição que existe aqui. Ela contribui muito para que a gente atinja nosso resultado (E4)”. “Estamos em uma região privilegiada para a produção de cafés especiais. Os cafés especiais já são de tradição no negócio, eu só passei a investir mais neles (E4)”.
Intelectuais	- Competências dos colaboradores; - Imagem de empresa	“Considero como herança, a equipe de funcionários que temos da fazenda” (E4). “Geramos um produto bom, com procedência, e a história da fazenda contribui para isso. Possui um DNA forte (E2)”. “Quem compra nosso produto, sabe que compra um produto de qualidade. A fazenda também representa valor para os empregados e fornecedores (E3).”
Culturais	- Relações sociais	“Percebo que há um envolvimento da equipe, existem funcionários aqui com mais de 30 anos, sem dúvidas é local bom para se trabalhar. (E1)”

Fonte: Elaborado pelas autoras

A partir dos recursos apontados pelos entrevistados, a segunda etapa do modelo se refere à identificação das capacidades organizacionais. Nesse sentido, os entrevistados foram questionados quanto às principais capacidades demandadas nos processos e atividades da fazenda. O Quadro 03 evidencia as principais atividades destacadas pelos entrevistados e as respectivas capacidades demandadas para cada uma delas.

**Quadro 03 - Principais Capacidades da Fazenda**

Principais Recursos	Principais Atividades	Principais Capacidades	Depoimentos
Físicos e Culturais	Produção	- Capacidade de Inovação; - Capacidade de Produção	“Temos vários projetos. O (nome do gestor) quer o de mais moderno para a fazenda (E1)”. “A família vem de uma tradição a sempre a inovação. Por exemplo, o fundador da fazenda, foi pioneiro na irrigação, que era visto com gasto de recursos e hoje é vista como necessidade (E2)”.
Intelectuais	Gestão	- Capacidade de Liderança; - Capacidade de Produção	“Estamos na frente de muitas fazendas, não só pelo serviço da equipe, mas pela inovação e qualidade (E5)”. “Considero que com todos os trabalhos que estamos fazendo (estruturação da marca) nossa gestão será menos amadora. Uma empresa mais profissional, com a equipe mais motivada. Mostrar que é uma empresa,

Principais Recursos	Principais Atividades	Principais Capacidades	Depoimentos
			que ela vai crescer. Que temos marca, que temos um propósito (E4)”. “A tendência agora é só crescer, temos que produzir com mais qualidade, tentando se especializar cada vez mais (E2)”.
Físicos e Culturais	Comercialização	- Capacidade de Negociação - Capacidade de Relacionamento	“Estamos sempre buscando melhoras no processo, nos armazéns, buscando novas maquinas, ferramentas de gestão. As parcerias também nos ajudam muito. (E3)”.

Fonte: Elaborado pelas autoras

Observa-se que são demandadas várias capacidades organizacionais para a produção de cafés especiais: capacidades de liderança, inovação, relacionamento, negociação e de produção. Dessa forma, a Fazenda São Luiz, a partir de seus recursos, busca explorar as oportunidades de mercado. De maneira particular, os recursos físicos, culturais e intelectuais estão associados às atividades de produção e comercialização. Como identificado no depoimento dos entrevistados, a infraestrutura da fazenda e as relações sociais construídas ao longo do tempo atuam como pontes para as capacidades específicas da fazenda, proporcionando inovações nos processos e assegurando a qualidade no produto final. Os recursos intelectuais se mostram mais presentes no processo de gestão. Como já mencionado, os recursos intelectuais envolvem a imagem da empresa. Sendo assim, as capacidades de liderança e produção refletem, dentre outros aspectos, a articulação dessa imagem aplicada nos processos da fazenda.

Para tanto, os gestores utilizam-se de habilidades de liderança, negociação, relacionamento, produção e inovação, buscando construir um relacionamento coeso e sustentável com toda a equipe. As capacidades de produção e inovação estão presentes, principalmente, no processo produtivo, o qual necessita de um controle acertado, dada a natureza do produto.

Após identificar as capacidades organizacionais, Hafeez, Zhang e Malak (2002) mencionam que o a etapa seguinte do modelo se refere à identificação das competências organizacionais, que, de modo prático, podem ser entendidas como a integração e a coordenação das capacidades. Conforme Hafeez, Zhang e Malak (2002), para que uma capacidade se torne uma competência, ela deve ser única.

Nessa direção, foram apresentadas aos entrevistados as principais capacidades listadas por cada um deles, de modo que cada um poderia refletir sobre o agrupamento dessas capacidades. Dessa forma, as competências organizacionais da fazenda podem ser traduzidas em quatro competências, diagnosticadas por meio do agrupamento das capacidades organizacionais, (Quadro 04) a saber: Visão estratégica, Inovação, Qualidade e Imagem.

#### **Quadro 04 - Agrupamento das Capacidades Organizacionais em Competências.**

Competências Organizacionais	Capacidades Diagnosticadas
Visão Estratégica	Capacidade de Produção
	Capacidade de Liderança
Inovação	Capacidade de Inovação
	Capacidade de Liderança
Qualidade	Capacidade de Produção
	Capacidade de Inovação
Imagem	Capacidade de Inovação
	Capacidade de Negociação
	Capacidade de Relacionamento

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A competência organizacional “Visão Estratégica” envolve as capacidades de produção e liderança. Nessa competência observa-se um foco no processo produtivo do café, bem como na gestão do negócio, como ilustra o depoimento de um dos entrevistados: “Queremos ser uma fazenda modelo, não para os outros, sabe? Mas queremos algo que funcione, que motive (E5)”. Já a competência “Inovação” engloba as capacidades de inovação e liderança, visto que se manifesta em grande parte das atividades desempenhadas na fazenda. “Esse processo de estruturação da marca faz parte de uma diferenciação, da inovação que está na fazenda. E realmente havia essa necessidade (E1)”.

Já a competência “Qualidade”, por sua vez, também se manifesta, em grande parte, pelas atividades desempenhadas na fazenda, especificamente nos processos de produção e beneficiamento do café. “A estratégia é produzir um café com altíssima qualidade, para um público que reconheça esse valor [...]. Eu valorizo muito a qualidade, então no meu negócio não poderia ser diferente [...]. Eu não me vejo produzindo café que não seja de qualidade” (E4).

A competência “Imagem” articula as capacidades: negociação, relacionamento e inovação. A competência está relacionada à imagem que a Fazenda transmite aos seus *stakeholders*. O depoimento mostra como essas capacidades são mobilizadas: “Marca é sinônimo de identidade e a palavra que a define é a inovação (E1)”.

Entretanto, para Hafeez, Zhang e Malak (2002), somente algumas competências organizacionais podem ser consideradas essenciais. Para os autores, uma competência essencial envolve a adequação de três requisitos: i) devem ser difíceis de serem imitadas; ii) devem ser fundamentais para a estratégia; iii) devem ser fundamentais para a exploração dos mercados. A partir disso, foi questionado aos entrevistados quais competências organizacionais atendiam os requisitos listados. São elas: Imagem, Inovação e Qualidade.

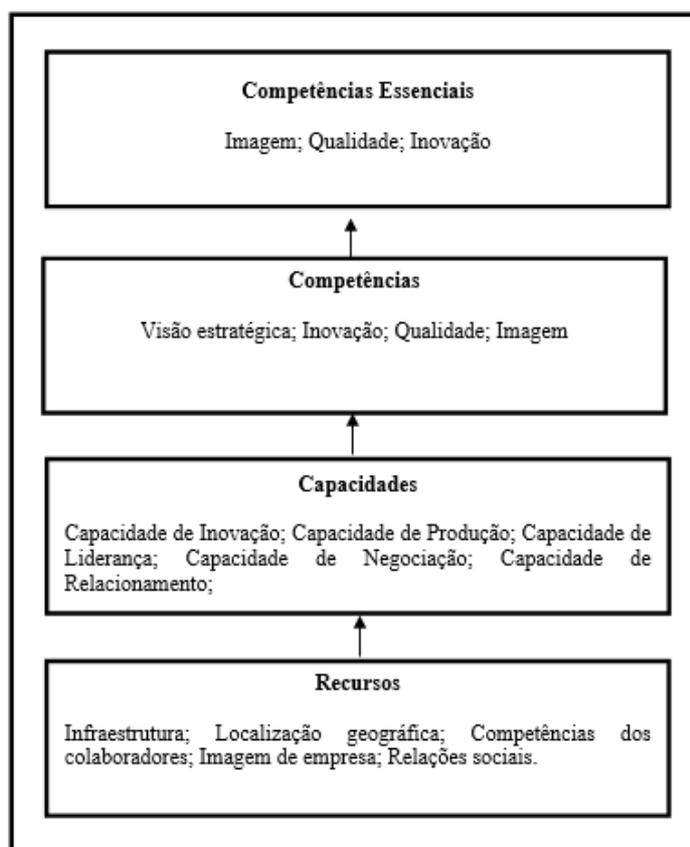
Nessa direção, Imagem, Inovação e Qualidade podem ser consideradas as três competências essenciais da Fazenda, visto que são difíceis de imitar, proporcionam valor real aos consumidores e dão acesso a novos mercados (PRAHALAD; HAMEL, 1995).

A Imagem pode ser entendida como o conjunto de percepções em relação à São Luiz, tanto a seus compradores como fornecedores, funcionários e mercado como todo. Atréada à marca tem potencial gerar negócios, atrair e motivar melhores profissionais.

Já a Inovação refere-se à capacidade de integrar gestão, estímulo, investimento tecnológico e outros elementos para criar e reforçar um ambiente inovador, com o intuito de aprender e explorar novas ideias, além do desejo de prover uma nova capacidade funcional, bem como aprimorar/desenvolver novos processos, produtos e serviços, de maneira sustentável com foco no valor econômico que a nova ideia pode gerar.

Por último, a Qualidade pode ser traduzida na capacidade de ofertar café, visando atender as expectativas dos envolvidos com excelência, no tempo ágil, além de gerar valor para todos os elos da cadeia, como foco no produto, processos, serviços e necessidade dos clientes, sustentando uma relação pautada na confiabilidade. A Figura 02 resume o processo de identificação das competências essenciais na Fazenda São Luiz.

**Figura 02 - Mapeamento das Competências Essenciais da Fazenda São Luiz.**



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Dessa forma, constituída principalmente pelos recursos físicos e intelectuais, a base de recursos da Fazenda atua com as entradas da cadeia de valor do negócio, visto que dão suporte para o desenvolvimento das capacidades organizacionais. Por exemplo, a infraestrutura da fazenda permite potencializar as formas de manejo do café. Sendo assim, esse recurso é articulado e dá suporte à capacidade de produção.

Em um segundo nível, as capacidades organizacionais referem-se à exploração desses recursos. Para tanto, são exigidas capacidades de inovação, produção, liderança, negociação e relacionamento nas principais atividades listadas.

De forma específica, os recursos (físicos, culturais e intelectuais) estão associados às atividades de produção, gestão e comercialização. Como já mencionado no depoimento dos entrevistados, a infraestrutura da fazenda, as relações sociais e a imagem da fazenda atuam como pontes para as capacidades específicas da fazenda, proporcionando inovações nos processos e assegurando a qualidade no produto final.

No terceiro nível estão as competências organizacionais, uma articulação das capacidades organizacionais, a saber: Inovação, Visão estratégica, Qualidade, Imagem. Ou seja, um constructo maior, apresentado pelos entrevistados como sendo as competências necessárias para a produção de cafés especiais. Por fim, em último nível, estão as competências essenciais, as quais são arraigadas em toda organização. São elas: Imagem, Inovação e Qualidade. Essas competências podem ser consideradas únicas da fazenda e estão associadas a sua essência.

#### 4.3 DISCUTINDO AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

A competência essencial “Imagem” traz elementos importantes que influenciam e conduzem a ação estratégica da fazenda, bem como a maneira de se trabalhar. Evidencia, de forma geral, que os valores e costumes da primeira geração da fazenda ainda estão vivos e direcionam, principalmente, os esforços dos colaboradores na obtenção de vantagem competitiva.

Para Teece (1997), Dierickx e Cool (1989) e Barney (1991), a dependência da trajetória denota que um ativo ou recurso foi ampliado e acumulado em um processo de longo prazo ou a partir da aprendizagem adquirida mediante erros e acertos. Assim, pode-se observar que a estruturação de competências depende da trajetória da organização e suas características estão diretamente relacionadas com o conhecimento, atitudes, habilidades e trabalho em equipe que, de forma organizada, podem explorar os processos (CHANDLER, 1990).

Em relação à segunda competência identificada, a Inovação, também pode ser entendida como competência essencial, visto que está relacionada à obtenção de vantagens competitivas e diferenciação da empresa. Além disso, é elemento chave da ação e posicionamento.

Especificamente no caso, a inovação manifesta-se nos processos e na própria estrutura organizacional. Além disso, assume papel importante para a criação de novos negócios, bem como para a tomada de decisão.

Essa competência manifesta-se de diferentes maneiras no gerenciamento da fazenda. Há melhorias físicas que estão relacionadas a processos e estrutura (aquisições de máquinas e adequações nos armazéns, como afirma o entrevistado E3) e melhorias na formação da equipe, no sentido de integrar a todos, ampliar o conhecimento e gerar valor aos colaboradores.

Para Pierry (2001), no cenário atual torna-se pertinente oferecer serviços e desenvolver produtos de qualidade, eliminando o retrabalho e inovando sempre. Muitas empresas buscam assegurar a qualidade por meio das certificações e a padronização dos processos, as quais auxiliam a gestão organizacional.

No caso da Fazenda, além das colocações de Pierry (2001), percebe-se que as certificações contribuem para assegurar a qualidade do produto e ainda oferecem suporte para o controle do processo. Também são responsáveis por estimular novos investimentos na estrutura física e na equipe. A inovação também pode ser reconhecida pela capacidade de coordenação de recursos, uma vez que os gestores buscam aperfeiçoar as práticas de gestão promovendo valor para a organização.

A Qualidade também foi identificada como competência essencial e pode ser entendida como fazer as coisas da melhor maneira possível. Relaciona-se também com a excelência de um produto na satisfação do consumidor. Observa-se que os gestores estão alinhados em propósitos que remetem à história da organização, com foco externo e interno. Por meio da aprendizagem e da constante busca pela qualidade, almejam proporcionar cada vez mais valor aos clientes, colaboradores e fornecedores.

Cabe destacar também que a referida competência permeia no produto, bem como a estrutura física da fazenda, uma vez que esta foi planejada considerando a localização, as expansões do negócio, além de investimentos e manutenção constantes nos equipamentos. Essa junção de elementos contribui de forma significativa para o resultado final. Cabe destacar, em especial, a

estrutura pós-colheita que, além de conceber inovações tecnológicas, é voltada para assegurar o valor almejado pela equipe.

Além disso, percebe-se que todos os envolvidos se sentem parte desse processo e valorizam de forma significativa a competência. Dessa maneira há um aprendizado coletivo na organização, no sentido de coordenar várias habilidades de produção e integrar os envolvidos no processo.

Conforme Becker (2004), a essência do caráter coletivo da competência organizacional é considerar a empresa como um sistema, resultante da atuação de diversos elementos que a formam, na qual a sinergia resultante é maior que as características individuais dos recursos.

Assim, pode-se considerar que as três competências mapeadas apresentam um elemento essencial que comprova a mobilidade entre elas, na qual uma sobrepõe à outra, dificultando sua separação (DOLABELLA; BITECOURT, 2012). Percebe-se que a competência “imagem” está relacionada com o “estilo de gestão”, que, por sua vez, conduz a maneira de fazer negócios da fazenda. Arelada a isso, a competência “inovação” também faz parte da empresa, seja nos recursos ou nas práticas organizacionais. Por fim, a “qualidade”, elemento essencial para o ramo e os processos existentes.

Santos (2009) argumenta que, quando os recursos são coordenados, modificam-se as competências que, através da história da organização, vão indicando um vínculo com a estratégia praticada de maneira a produzir um diferencial estratégico. Compreende-se que, sustentadas nessa relação, as competências organizacionais vão se transformando em base que irão favorecer a estratégia, havendo uma troca contínua de dados e ajustes entre uma e outra para se adequar às necessidades que venham aparecer. Nessa mesma linha, Fleury e Fleury (2003, p. 136) corroboram que “uma empresa para ser competitiva precisa realmente compreender como se articular as competências essenciais e estratégia empresarial”.

Dessa maneira, o mapeamento das competências organizacionais contribui de forma efetiva para gerar vantagem competitiva às empresas. Por meio do alinhamento entre estratégias e expertises, as organizações podem gerar uma competitividade sustentável.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Compreender como as competências essenciais se manifestam em uma organização é ajudá-la a perceber quais os pilares devem compor sua estratégia. Além disso, tais competências, quando bem articuladas, são peças importantes na obtenção de vantagem competitiva.

Nesse sentido, o foco da presente pesquisa foi o mapeamento das competências essenciais como etapa inicial na construção e implantação de um modelo de gestão baseado em competências na Fazenda São Luiz.

As competências essenciais identificadas: Imagem, Inovação e Qualidade são sustentadas pela maneira de gerir pessoas e fazer negócios; pelos investimentos na formação da equipe e melhoria em processos; melhorias físicas e alinhamento de estratégias, respectivamente.

Observou-se a inter-relação entre competências organizacionais e história da organização. Percebe-se que as competências mapeadas estão diretamente ligadas à história da empresa,

tendo em vista os valores já existentes, listados pelo gestor: “espírito jovem e inovador, empreendedorismo, proximidade e relacionamento, excelência e qualidade”. As competências mapeadas são expertises da empresa que foram aprimoradas ao longo do tempo.

Ao analisar como as competências organizacionais se manifestam na Fazenda São Luiz, percebe-se que as três competências identificadas se apresentam de forma dinâmica e sobrepõem-se umas às outras, reforçando a interdependência entre elas. Além disso, estão presentes de maneiras distintas nos recursos, nas práticas organizacionais, na forma de gerir pessoas e, principalmente, orientam a tomada de decisão.

Para pesquisas futuras, sugere-se o mapeamento das competências individuais da Fazenda. Também, pode-se estudar a articulação das competências individuais da Fazenda São Luiz com as competências organizacionais, já mapeadas.

## REFERÊNCIAS

AMIT, R., SCHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, Jan. 1993.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Stillwater, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. DOI: 10.1177/014920639101700108.

\_\_\_\_\_. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, Providence, v. 32, p. 1231-1241, 1986.

BECKER, G. **Trajetória de formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Muri Linhas de Montagem**. 2004. Tese (Doutorado) - Faculdade de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

BELLINGHINI, M. F. Estratégias de acumulação de competências tecnológicas e aprimoramento de performance técnico-econômica em operadoras de telefonia fixa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

BELLO, J. S. A. **Relação conceitual entre identidade organizacional e competência e Essencial**: Implicações para gestão do conhecimento. 2012. 152 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

BITENCOURT, C; AZEVEDO, D; FROEHLICH, C. **Na trilha das competências**: Caminhos possíveis nos cenários das organizações. Porto Alegre, Bookman, 2013.

BSCA, **Associação Brasileira de Cafés Especiais**. Disponível em: <<http://www.bsca.com.br/>> Acesso em: 18 fev. 2018.

CHANDLER, A. D. **Scale and scope**: the dynamics of industrial capitalism. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

COSTA, M. A. S. Gestão de pessoas por competências e administração estratégica – o caso de uma empresa do pólo petroquímico de Camaçari. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. p. 1-15.

DE MARIO, F. A. et al. Gestão estratégica de competências organizacionais: conceitos, critérios e recursos. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 15, n. 1, p. 4-16, 2017.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisas em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science, Providence**, v.35, n.12, p.1504-1511, 1989.

DOLABELLA, R. V. M.; BITENCOURT, C. C. A consolidação das competências organizacionais na vinicultura brasileira: o caso na Vinícola Miolo. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 14, n. 2, p. 174-189, 2012.

DREJER, A. Organizational learning and competence development. **MCB University Press**, v.7, n. 4, p. 206-220, 2000.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2002.

\_\_\_\_\_. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2013.

FERNANDES, B.; COMINI, G. Limitações na estruturação de modelos de gestão por competências: uma análise de organizações líderes em diversos setores. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. 32., 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008, p. 1-15.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.; BORINI, F.; OLIVEIRA JR.M.M.; REIS, G.; SILVEIRA, F. **Gestão estratégica das multinacionais brasileiras**. Relatório de Pesquisa. São Paulo: Universidade de São Paulo/ Fundação Getúlio Vargas, 2010.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004A.

\_\_\_\_\_. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004B.

FOSS, N. J. **Resources firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. Oxford: Oxford University, 1997.

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GUIMARÃES, E. R.; CASTRO, L. G.; ANDRADE, H. C. C. A terceira onda do café em Minas Gerais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 18, n. 3, 2016.
- HAFEEZ, K.; MALAK, N.; ZHANG, Y. Core competence for sustainable competitive advantage: a structured methodology for identifying core competence. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 49, n. 1, p. 28-35, 2002.
- HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro. **Rio de Janeiro**: Campus, v. 301, 1995.
- HEMERLY, F.X. **Cadeia produtiva do café no estado de São Paulo**: possibilidades de melhoria de sua competitividade no segment agrícola. 2000. 200p. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2000.
- HERRMANN, J. D.; BECKER, G. V. Competências organizacionais e capacidades dinâmicas: uma discussão sobre as suas diferenças. **Revista Alcance**, v. 23, n. 1 (Jan-Mar), p. 067-080, 2016. [http://dx. doi. org/10.1590/1679-395160726](http://dx.doi.org/10.1590/1679-395160726).
- JAVIDAN, M. Core Competence: What does it mean in practice? **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, 1998.
- KUZMA, E. L.; DOLIVEIRA, S. L. D.; SILVA, A. Q. Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 15, n. spe, p. 428-444, 2017.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competências dos profissionais**. São Paulo: Artmed e Bookman, 2003.
- LEÃO, E. A; PAULA, N. M. A produção de cafés especiais no Brasil e a emergência de novos padrões de competitividade. In: ENCONTRO REGIONAL DE ECONOMIA. 13., 2010, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, Anpec, 2010. p. 1-18.
- LOUREIRO, D.R. **Projeto de um recolhedor de frutos para uma colhedora de café em áreas inclinadas**. 2015. 69p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2015.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance: Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.
- MUNCK, L.; GALLELI, B. Avanços e desafios da conceituação e operacionalização das competências organizacionais em 15 anos de produção científica internacional. **REGE-Revista de Gestão**, v. 22, n. 4, p. 525-544, 2015. DOI: 10.5700/576.
- NAGAI, D. K. **O processo de inovações para a criação de valor em denominação de origem em café no Cerrado Mineiro**. 2016. 142 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Tupã, São Paulo, 2016.

PACHECO, A. P. R. et al. Competências essenciais: modelos de concepção. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. 33., 2009. São Paulo. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2009. p. 1-15.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: BasilBlackwell, 1959.

PIERRY, L. I. **Inovação como diferencial competitivo no mercado globalizado**. Porto Alegre: [s.n.], 2001. Disponível em: Acesso em: 19 maio 2018.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

RESENDE, E. **O livro das competências**: Desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para as pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

REVISTA CAFEICULTURA. **Tipologia dos Cafés Especiais**. Disponível em: <<http://www.revistacafeicultura.com.br/index.php?mat=15304>> Acesso 03 maio 2018.

RUAS, R; ANTONELLO, C. S; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. 15. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

RUAS, R. Mestrado executivo, formação gerencial e a noção de competências: provocações e desafios. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. 26., 2002, Salvador, **Anais...** Bahia, 2002, p. 1-15.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L., OLIVEIRA JR., M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

SAES, Maria Sylvia Macchione; SILVEIRA, Rodrigo Lanna Franco. Novas formas de organização nas cadeias agropecuárias brasileiras: tendências recentes. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 22, n. 2, p. 386-407, 2014.

SANTOS, G. M. **Desenvolvimento das competências organizacionais**: estudo de caso em uma empresa do segmento de manufatura. 2009. 127 f. Dissertação (mestrado) - Curso de Administração e Negócios, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUC-RS, Porto Alegre, 2009.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUENM, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Chicago, v.18, n.7, p.509-533, 1997  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 5, p. 171-180, 1984. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207>.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e Métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, P. A. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.