

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

ISABELLA MORAIS DE SOUSA

**DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES GERENCIAIS EM
PROFISSIONAIS DA PRODUÇÃO CAFEEIRA: UMA REVISÃO DA
LITERATURA**

Uberlândia
2025

ISABELLA MORAIS DE SOUSA

**Desenvolvimento de habilidades gerenciais em profissionais da produção
cafeeira: Uma revisão da literatura**

Relatório final, apresentado à Universidade Federal de Uberlândia, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel no Curso de Graduação em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Raul de Freitas Balbino

Uberlândia
2025

ISABELLA MORAIS DE SOUSA

**Desenvolvimento de habilidades gerenciais em profissionais da produção
cafeeira: Uma revisão da literatura**

Relatório final, apresentado à Universidade Federal de Uberlândia, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel no Curso de Graduação em Administração.

Uberlândia, 12 de maio de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Raul de Freitas Balbino

Prof. Dr. Eduardo Giarola

Prof^a. Dr^a. Noézia Maria Ramos

AGRADECIMENTOS

A Deus e à Nossa Senhora, minha eterna gratidão por guiarem meus passos com amor, fé e esperança. Foram eles que me sustentaram nos dias difíceis e me iluminaram nos momentos de decisão. Sem eles, nada disso teria sido possível.

À minha família, minha base e meu porto seguro, o mais sincero agradecimento. Aos meus pais, José Humberto e Márcia, que me ensinaram o valor da dedicação e do esforço e acreditaram em mim, mesmo quando até eu desacreditei. Ao meu noivo Sammuel, por ser presença constante, apoio incondicional e amor diário ao longo dessa jornada. Aos meus sogros Ana Paula e Alcione, que mesmo de longe foram como meus pais e forneceram todo suporte que eu sempre precisei. Aos meus irmãos, Caroline e Vinicius, por estarem sempre ao meu lado com incentivo e carinho. Aos meus sobrinhos e cunhados, que fazem parte dessa rede de afeto que me impulsiona. E à minha avó Maria, exemplo de sabedoria e ternura, que tanto me inspira com sua força.

Aos meus amigos da faculdade, que tornaram essa caminhada mais leve, divertida e significativa. Um agradecimento especial ao Guilherme e à Lara, por serem mais que colegas, verdadeiros amigos que estiveram comigo em todos os momentos, com companheirismo, apoio e amizade sincera, sem vocês essa trajetória seria muito mais difícil.

Ao professor Raul, meu orientador, agradeço pela orientação objetiva, pela disponibilidade e por contribuir de forma essencial para a finalização deste trabalho.

A todos que, de alguma forma, fizeram parte dessa trajetória: meu muito obrigada.

RESUMO

A crescente globalização e a concorrência exigem esforços contínuos das organizações para maximizar os resultados e se manterem no mercado. No Brasil, a cafeicultura possui uma importância tanto econômica, quanto social. Este estudo buscou, por meio de uma revisão da literatura, identificar as competências gerenciais essenciais para profissionais do mercado de café no Brasil, investigar como são desenvolvidas, e explicitar as condições e desafios enfrentados pelos pequenos e médios produtores. O estudo foi feito por meio de uma revisão integrativa da literatura, tendo encontrado artigos somente no Google Acadêmico. Evidenciou-se uma lacuna na literatura sobre competências gerenciais na produção cafeeira. Diante disso, a pesquisa analisou estudos sobre competências no agronegócio em geral, cruzando seus resultados com o único estudo encontrado focado em cafés especiais. No setor de cafés especiais, destacam-se as competências Visão Estratégica, Inovação, Qualidade e Imagem. Também, as competências podem ser relacionadas a critérios de gestão propostos pelo MIGG Café – Planejamento, Liderança, Processos, Clientes, Sociedade e Resultados. Produtores cafeeiros, especialmente pequenos e médios, enfrentam diversos desafios gerenciais, incluindo a gestão total do negócio, desconhecimento de mercado e custos, dificuldades de comercialização e controle financeiro arcaico, frequentemente realizado apenas em cadernos. O baixo grau de instrução e a falta de acesso às políticas públicas contribuem para os desafios enfrentados pelos produtores de café. Embora não seja conclusiva, devido à escassez de literatura específica, o estudo atinge seu objetivo ao sintetizar os estudos disponíveis e identificar uma lacuna na literatura, evidenciando a necessidade de competências gerenciais na mitigação dos desafios práticos da cafeicultura. Sugere-se o mapeamento das competências gerenciais nos produtores de café em pesquisas futuras.

Palavras-chave: Competências Gerenciais; Cafeicultura; Agronegócio; Gestão; Pequenos Produtores.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese das abordagens de competência	9
Quadro 2 - Dimensões das competências gerenciais	10
Quadro 3 - Perspectivas Estratégicas	14
Quadro 4 - Síntese dos autores das Competências Essenciais no Agronegócio	16
Quadro 5 - Indicadores de gestão que compõem o Método de Identificação do Grau de Gestão –MIGG Café, por critério de gestão	18
Quadro 6 - Relação das competências aos critérios de gestão	20
Quadro 7 - Desafios gerenciais na gestão de propriedades cafeeiras	21

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1. Competências Gerenciais	8
2.2. A gestão na produção cafeeira	11
3. METODOLOGIA	13
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	14
4.1. Estudos sobre o desenvolvimento de competências gerenciais no agronegócio	14
4.2. Aplicação das competências gerenciais na cafeicultura	17
4.3. Desafios Gerenciais na Gestão de Propriedades Cafeeiras	22
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
REFERÊNCIAS	25

1. INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura, marcada pela globalização, onde a tecnologia avança de forma acelerada e a concorrência é crescente, as organizações devem agir continuamente para maximizar os resultados e se manterem no mercado (Dutra, 2002 apud De Mario et al., 2017). Nesse sentido, Fleury e Fleury (2003) afirmam que é essencial o aperfeiçoamento e a inserção de novas práticas gerenciais em meio a mudanças tão expressivas no contexto organizacional.

Um ambiente de sucesso depende de um gerente que saiba fazer, de forma estratégica, o melhor uso de recursos e talentos que a organização oferece, além de coordenar, controlar e supervisionar as pessoas (Campos et al., 2018). Hersey e Blanchard (1974, apud Tadeucci; Silva; Melo, 2010) afirmam que as competências de um líder estão centradas em conhecimentos técnicos, conhecimento estratégico do negócio, competências comportamentais e competências de relacionamento interpessoal.

Paralelo às mudanças tecnológicas, há também mudanças nas condições ambientais, que, por consequência, alteram os recursos essenciais, impactando diretamente na sobrevivência das empresas (Amit; Schoemaker, 1993 apud Arantes; Menezes, 2019). Deste modo, as empresas buscam formas de se reinventar para se manterem competitivas, tendo como uma estratégia para isso antecipar as mudanças nos recursos.

Segundo Frederico (2014), o Brasil tem ao menos 12 regiões produtivas de café, compostas tanto por médias e grandes propriedades, com cultura irrigada e colheita mecanizada, quanto por produção de base familiar, com produção de sequeiro e colheita manual.

A viabilidade econômica dos pequenos estabelecimentos rurais depende de múltiplos fatores, dentre eles, o grau de organização gerencial. No que diz respeito às condições gerais para efetivar a produção, uma das características relacionadas é a capacidade de gestão, da mesma forma, a capacidade de inovação (Buainain; Garcia, 2013).

Freitas e Odelius (2018) apoiam-se nas contribuições da escola francesa ao afirmarem que o contexto é o elemento central das competências, ao ponto que boa parte dos estudos, na contramão, propõem modelos genéricos. Dantas (2022) articula que pequenos produtores têm dificuldade de acesso às políticas públicas, tão importantes no Brasil às populações menos favorecidas e sem oportunidades, apartando as comunidades rurais de uma chance de

desenvolvimento sustentável e socioeconômico. A autora sugere, ainda, que a inacessibilidade citada os isola das inovações.

É neste cenário que o presente estudo busca entender, a partir de uma revisão na literatura, quais as competências e habilidades gerenciais essenciais dos profissionais do mercado de café no Brasil e como são desenvolvidas, assim como as condições locais e os desafios específicos encarados pelos pequenos e médios produtores cafeeiros do país, que serão o foco desta pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta o referencial teórico, dividido em duas seções. A primeira seção revisará os principais conceitos e teorias sobre competências gerenciais, incluindo suas dimensões e aplicações. A segunda seção explora o contexto da produção cafeeira, apresentando teorias e estudos relevantes para a compreensão do setor e seus desafios.

2.1. Competências Gerenciais

Segundo Perrenoud (1999, p.7), a competência é a capacidade de agir de forma eficaz numa determinada situação, apoiando-se em conhecimentos, dentre outros recursos cognitivos complementares, de forma sinérgica.

Green (1999 *apud* Santos; Maranho, 2019) defende a existência de duas dimensões de competências, sendo elas as organizacionais e as individuais. As competências organizacionais – ou competências essenciais – se traduzem em conjuntos únicos de conhecimentos técnicos e habilidades que detêm ferramentas relevantes para produtos e serviços nas organizações, o que permite à organização uma vantagem competitiva, tendo como produto disso elementos peculiares da organização que são facilmente imitáveis pelos concorrentes.

Ao passo que as competências individuais se traduzem nos hábitos de trabalho mensuráveis e habilidades pessoais, isto é, são os meios para que as pessoas atinjam seus objetivos de trabalho dentro da organização, podendo estes desígnios estarem relacionados à liderança, criatividade, dentre outros.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, as autoras Brito, Paiva e Leone (2012) significam as competências como pavimentadoras da vantagem competitiva, por serem uma estratégia organizacional capaz de agregar valor à organização. As autoras aludem a abordagens de competências sob duas óticas: da organização – que enfatiza os aspectos conceituais da empresa – e das pessoas – que enfatiza a formação e desenvolvimento das pessoas. Tais abordagens são sintetizadas na tabela abaixo:

Quadro 1 - Síntese das abordagens de competência

Aspectos e correntes	Ênfase	Autores
Desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes	Formação	Boyatzis (1982), Parry (1996), Boog (1991), Becker (2001), Spencer e Spencer (1993), Magalhães et al. (1997), Hipólito (2000), Dutra et al. (1998), Sandberg (1996)
Capacitação	Aptidão	Moscovicci (1994), Magalhães et al. (1997), Dutra et al. (1998), Zarifian (2001);
Práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, fato esse que a difere do conceito de potencial	Ação	– Sparrow e Bognanno (1994), Durand (1998), Hase et al. (1998), Cravino (2000), Ruas (1999), Moscovicci (1994), Boterf (1997), Perrenoud (1998), Fleury e Fleury (2000), Davis (2000), Zarifian (2001)
Articulação de recursos	Mobilização	Boterf (1997)
Busca de melhores desempenhos	Resultados	Boyatzis (1982), Sparrow e Bognanno (1994), Parry (1996), Hase et al. (1998), Becker et al. (2001), Spencer e Spencer (1993), Cravino (2000), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2000), Hipólito (2000), Dutra et al. (1998), Davis (2000), Zarifian (2001)
Questionamento constante	Perspectiva dinâmica	Hipólito (2000)
Processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo	Autodesenvolvimento	Bruce (1996)
Relacionamento com outras pessoas	Interação	Sandberg (1996).

Fonte: Brito, Paiva e Leone (2012, *apud* Freitas e Odelius, 2017)

Segundo Moreira *et al.* (1997 *apud* Brito, Paiva e Leone, 2012), as competências gerenciais estabelecem-se nas dimensões administrativa, psicossocial e política, envolvendo conceitos de liderança, aptidões, formações acadêmicas e profissionais, mobilização e combinação de recursos, aprendizado e conexão entre situações.

Quadro 2 - Dimensões das competências gerenciais

Dimensão	Abrangência
Técnica	Compreende o conhecimento específico dentro da especialidade da área de atuação.
Administrativa	Refere-se ao planejamento, organização, coordenação e acompanhamento das atividades que lhe são destinadas.
Psicossocial	Focada na dinâmica dos inter-relacionamentos.
Política	Refere-se ao exercício do poder, ao grau de autonomia e decisão, e à capacidade de influenciar nas ações da empresa.

Fonte: Moreira *et al.* (1997 *apud* Brito, Paiva e Leone, 2012)

Freitas e Odelius (2018) defendem que não é suficiente que líderes detenham certo conjunto de atributos, se não são colocados em ação, de modo que é o papel do líder possibilitar tanto à equipe, quanto à organização, elevar seu patamar de desempenho mediante o contexto.

Arantes e Menezes (2019) ao empreenderem um estudo específico sobre cafés especiais, trazem a visão estratégica, inovação, qualidade e imagem como competências essenciais à produção, integrando e coordenando capacidades como produção, liderança, inovação, negociação e relacionamento. Segundo as autoras, as empresas buscam certificações e padronização dos processos para garantir a qualidade dos produtos.

A competência essencial “imagem” se respalda na trajetória da organização, denotando um processo de aprendizagem adquirida, e direciona os esforços dos colaboradores na obtenção de vantagem competitiva. A competência “inovação” é elemento-chave de ação e posicionamento, possibilitando a obtenção de vantagens competitivas e diferenciação da empresa. A “qualidade” estabelece-se como fazer as coisas da melhor maneira possível, a fim de alcançar a excelência do produto que satisfaz o consumidor. (Arantes; Menezes, 2019).

2.2. A gestão na produção cafeeira

Do mesmo modo, interligando-se à teoria apresentada na seção anterior, Medeiros e Rodrigues (2017) defendem a importância da inovação na cadeia cafeeira ao destacarem o café como *commodity* importante para a balança comercial do Brasil, sendo a segunda em valor de mercado, mundialmente. Nesse sentido, os autores afirmam que a inovação possibilita ganhos na competitividade e produtividade, proporcionando diferenciais que aumentem a demanda da produção brasileira, tais como maior qualidade no grão, além da possibilidade de maior valor agregado ao café produzido nacionalmente.

Elemento comum dos estudos de competências gerenciais, a diferenciação é objetivo comum citado na literatura. Em consonância com este fato, Saes e Silveira (2014) elucidam as estratégias de diferenciação no mercado de café, essenciais ao considerar que nos momentos de excesso de oferta de café verde no mercado, foram concedidos subsídios às empresas, às processadoras, o que motivou um aumento no número de empresas nacionais. Com a deterioração da qualidade, os produtores de café torrado e moído adotaram estratégias de concorrência por preço.

Foi neste cenário que a ABIC (Associação Brasileira da Indústria de Café) promoveu um programa de estímulo à produção de café, o que levou os agentes das cadeias produtivas a adotar estratégias de diferenciação, que se materializaram nas diferentes categorias de produtos: café de origens/da fazenda, orgânicos, com certificado de qualidade e boas práticas agrícolas, com certificado *Fair Trade*.

As associações e cooperativas regionais criam mecanismos de negociação para beneficiar produtores, como a denominação de origem do café e a garantia da rastreabilidade e da qualidade do produto. No entanto, o número de produtores que se inserem nesses mecanismos é restrito, beneficiando principalmente os grandes produtores patronais (Frederico, 2014). Em contrapartida, um estudo da FAEMG (1996 *apud* Santos, 2005) revelou que 71% das propriedades produtoras de café são pequenas e médias.

É nesse cenário que entra a ABIC, a qual, por meio dos Programas de Certificação ABIC, determina diretrizes consideradas essenciais de pureza, qualidade e sustentabilidade para as torrefações, concedendo o selo somente aos produtos que se adequam aos padrões definidos de cada categoria – qualidade, sustentabilidade, cápsula e cafeteria.

Ao identificar o perfil gerencial de produtores rurais, Vivan e Sette (2001) destacaram que há uma grande carência de amadurecimento administrativo devido à pouca instrução e falta de visualização sistêmica dos negócios, evidenciando a urgência de um treinamento sobre o que é administrar e a importância da informação.

Della Colleta (2013) identificou que muitos produtores têm ciência da importância do controle financeiro, mas não o fazem corretamente, impedindo-os de identificar falhas no planejamento, compreender divergências e, portanto, eles não são capazes de implementar ações corretivas ou mesmo de ajustar novas metas. Tal cenário é subsidiado pelo Diagnóstico da cafeicultura mineira (2010) ao expor que são raros os casos em que as propriedades são geridas a partir do registro de despesas e receitas, de modo que os agricultores não saibam o custo real da produção.

Dantas (2022) traz a criatividade e capacidade de adequação a novos desafios como competências imprescindíveis para que produtores se mantenham no mercado. Por outro lado, o que também impede os produtores da agricultura familiar de fazerem uso de ferramentas e informações gerenciais é o desconhecimento destas ou a falta do entendimento das suas utilidades (Söthe; Dresel; Dill, 2014). Adicionalmente, os gestores que atribuem importância às ferramentas e informações gerenciais se beneficiam de melhor desempenho, maior eficiência, otimização de recursos disponíveis e potencialização da produtividade, propiciando sinais positivos de viabilidade econômica (Söthe; Dresel; Dill, 2014; Oliveira *et al.*, 2023).

3. METODOLOGIA

O estudo ora proposto é uma revisão integrativa da literatura, de abordagem qualitativa. A revisão da literatura requer a elaboração de uma síntese proveniente de tópicos diferentes, por meio dos quais se obtém uma compreensão ampla sobre o conhecimento. Ademais, é um primeiro passo para a construção do conhecimento científico, posto que é por meio da revisão da literatura que novas teorias surgem e nas quais identificam lacunas e oportunidades para o surgimento de pesquisas de determinado assunto (Botelho; Cunha; Macedo, 2011).

A revisão integrativa é uma abordagem metodológica, referente a revisões, que permite que estudos experimentais e não-experimentais sejam incluídos para uma compreensão mais completa do fenômeno estudado. Por meio da combinação de dados de literaturas tanto teóricas, quanto empíricas, na metodologia em questão, vários objetivos são incorporados, tais

como: definir conceitos, revisar teorias e evidências e analisar os aspectos metodológicos de um assunto específico. O produto deve ser um panorama consistente e compreensível de conceitos complexos e teorias relevantes para a área do estudo (Souza; Silva; Carvalho, 2010).

Para compor o corpus do presente estudo, os artigos foram buscados nas bases: Scopus, Scielo, Spell e Web of Science. Essas foram escolhidas considerando suas relevâncias como uma das principais bases de publicação de estudos da área de Administração. Portanto, em nenhuma delas foram encontrados artigos que abordassem as competências gerenciais na produção de café. Por isso, os artigos foram pesquisados no Google Acadêmico, utilizando as palavras-chave “cafe”, “cafeeir”, “cafeicultura”, “competências”, “habilidades”, “gerência” e “gestão”. Considerando o objeto de análise desta revisão, apenas um artigo foi encontrado: "Competências Essenciais na Produção de Cafés Especiais: Um Estudo de Caso em uma Fazenda no Cerrado Mineiro".

Para complementar o estudo, foram buscados artigos que abordassem as competências gerenciais no agronegócio, para que, posteriormente, as competências identificadas nesses estudos fossem cruzadas com as do trabalho que as articula especificamente na produção de cafés especiais. Da mesma forma, os artigos foram buscados no Google Acadêmico, utilizando as palavras-chave “agronegócio”, “competências”, “habilidades”, “gerência” e “gestão”.

Considerando a escassez de artigos nos temas pesquisados, foi considerado o período de publicação entre 2015 e 2025, o que é um período longo, porém, permitiu abordar mais artigos para a revisão, de modo que os estudos não estivessem ultrapassados. Para inclusão, os artigos foram selecionados a partir dos seus títulos, considerando que poderiam abordar o tema da revisão ou algo que poderia colaborar para maior compreensão. Para exclusão, foram lidos os resumos dos artigos, verificando os que estavam em conformidade. Dado que a busca não foi realizada em bases de dados, não houve uma coleta bruta de artigos. Diferentemente de bases como Scopus, Scielo, Spell e Web of Science, o Google Acadêmico busca artigos com menos filtros, trazendo mais de 16.000 resultados, o que dificulta a acuracidade na busca por trabalhos mais específicos. Portanto, os artigos utilizados foram selecionados um a um após uma busca no Google Acadêmico.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção, propõe-se analisar os artigos selecionados para a revisão proposta neste trabalho. Como supracitado, há uma lacuna na literatura especificamente sobre as habilidades gerenciais essenciais na cafeicultura. Portanto, para ter um panorama geral deste tema, a análise será empreendida em três subtópicos, sendo: Estudos sobre o Desenvolvimento de Competências Gerenciais no Agronegócio; Aplicações das habilidades gerenciais na cafeicultura; e Desafios gerenciais na gestão de propriedades cafeeiras.

Frente à escassez de estudos específicos, em prol de uma análise mais aprofundada, as competências evidenciadas nos estudos sobre o desenvolvimento de competências gerenciais no agronegócio foram cruzadas com o que foi encontrado na literatura sobre estas competências na cafeicultura.

4.1. Estudos sobre o desenvolvimento de competências gerenciais no agronegócio

Os estudos analisados apresentam questões que interligam as temáticas pré-determinadas como base de pesquisa, demonstrando a relevância das competências organizacionais não somente na cafeicultura, mas, também, no agronegócio. Este subtópico integra achados de pesquisas que discorrem sobre uma abordagem estratégica, alinhando competências humanas aos objetivos estratégicos, no contexto do agronegócio.

Divididos entre conhecimentos, habilidades e atitudes – elementos alinhados ao conceito de competências – Duarte (2017) mapeou 33 referenciais de desempenho relevantes para a atuação do gestor, os quais se distribuem entre 5 perspectivas estratégicas: Competitividade, Inovação, Governança, Sustentabilidade e Qualidade da Produção Agropecuária. O quadro abaixo sintetiza esses referenciais em cada uma das perspectivas:

Quadro 3 - Perspectivas Estratégicas

Perspectiva	Referenciais de Desempenho
Competitividade	Promover ações de gestão estratégica, fomentar conservação genética, estimular participação e resultados nos mercados. Compreende comportamentos relacionados à quantidade, qualidade, agregação de valor e conformidade de produtos, além de avaliação estratégica para ampliar articulação e participação no mercado nacional e internacional

Inovação	Apoio a ações de transferência e difusão de conhecimento, incentivo e gestão da inovação, fomento à produção e acessibilidade a tecnologias
Sustentabilidade	Gerenciar acordos visando equilíbrio entre cadeias produtivas, redução de impactos ambientais e uso sustentável de recursos. Promover capacitação para cadeias produtivas sustentáveis e acesso a conteúdos sobre sustentabilidade
Qualidade de produção agropecuária	Promoção de ações para capacitação em áreas sanitárias, orientação de iniciativas que reduzam controles excessivos sem comprometer a segurança
Governança	Administração de recursos sociais (pessoas) e de informações, atuação alinhada às necessidades da sociedade, articulação com stakeholders. Atuação estratégica focada em objetivos e resultados, comportamentos de liderança, formação de equipes eficientes

Fonte: adaptado de Duarte (2017)

Em sua conclusão, Duarte (2017) argumenta que os líderes necessitam de um repertório de competências que os permita analisar diversos cenários com questões de gestão complexas e específicas do contexto de atuação.

Portella e Dias (2017), ao apresentarem os resultados da sua pesquisa de campo, trazem o perfil dos entrevistados, sob uma nova perspectiva, com o nível de escolaridade dos profissionais e gerentes da área de produção, o que permite estabelecer um paralelo entre formação e competências, mas que não foi trabalhado pelos autores. Através da pesquisa realizada, os autores identificaram 10 competências essenciais no mercado de trabalho do agronegócio, citando: capacidade de análise, negociação, visão estratégica, comunicação, trabalho em equipe, liderança, proatividade, conhecimento específico, adaptabilidade e aprendizagem.

Anteriormente, Portella (2017), fez uso do mesmo instrumento de pesquisa utilizado em seu estudo com Dias (2017), por meio de um questionário que considerou essenciais, às empresas no setor do agronegócio, as mesmas competências citadas na pesquisa supracitada, sendo elas: proatividade, liderança, trabalho em equipe, conhecimentos específicos e comunicação. Ambas as pesquisas consideraram as competências como essenciais aos profissionais gestores da produção bem como aos profissionais de nível operacional, ainda que o papel destas habilidades em cada função seja diferente.

Comim *et al.* (2017) buscaram identificar as competências essenciais, na percepção dos gestores das empresas do agronegócio. Com base em uma categorização composta de 19 variáveis, elaborada por Quinn *et al.* (2003), e uma *survey* de 19 questões em que os dados foram coletados por meio da percepção dos 149 gestores pesquisados, os autores puderam estabelecer 6 dimensões de competências gerenciais, dividindo-se em: hierárquica (ligadas à liderança), inovativa, comportamental (relacionada à gestão de pessoas), gerencial, dinâmica e comunicativa.

Em consonância com o referencial teórico apresentado anteriormente, os artigos analisados neste subtópico têm em comum os conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser/agir) como bases das competências. Ademais, os autores destacam as competências como fundamentais para alcançar os objetivos organizacionais, reconhecendo sua relevância na atuação estratégica.

Em síntese, os autores concordam em algumas competências essenciais ao agronegócio, das quais, algumas são articuladas com nomenclaturas diferentes nos artigos ou, então, são apresentadas como dimensões que agrupam mais de uma competência. No quadro abaixo, estão abordadas todas as competências citadas, ao menos, em dois artigos.

Quadro 4 - Síntese dos autores das Competências Essenciais no Agronegócio

Competência	Citada pelos autores
Inovação	Portella (2016); Duarte (2017); Comin et al. (2017)
Visão Estratégica/Sistêmica	Duarte (2017); Portella, Dias (2017); Comin et al. (2017)
Comunicação	Portella (2016); Duarte (2017); Portella, Dias (2017); Comin et al. (2017)
Trabalho em equipe	Portella (2016); Portella; Dias (2017); Comin et al. (2017)
Liderança	Portella (2016); Duarte (2017); Portella, Dias (2017); Comin et al. (2017)
Proatividade	Portella (2016); Portella, Dias (2017); Comin et al. (2017)
Conhecimento específico	Portella (2016); Portella, Dias (2017)
Iniciativa	Portella (2016); Duarte (2017)
Planejamento	Portella (2016); Duarte (2017); Portella, Dias (2017); Comin et al. (2017)
Flexibilidade	Portella (2016); Comin et al. (2017)

Fonte: elaborado pela autora

O agronegócio brasileiro demanda gestores e profissionais com repertório de competências capazes de lidar com cenários adversos e aproveitar oportunidades. É possível inferir que a cafeicultura, como parte integrante deste setor, enfrenta desafios e oportunidades semelhantes, tornando relevante uma análise das competências essenciais tanto para seus profissionais, quanto para seus gestores.

4.2. Aplicação das competências gerenciais na cafeicultura

Na busca de artigos em bases e indexadores, com exceção do estudo de Arantes e Menezes (2019), não foram encontrados artigos que tratassem especificamente sobre as competências gerenciais na cafeicultura. Nesse sentido, este subtópico abordará as competências citadas no artigo encontrado e utilizará outras produções científicas para embasamento e análise.

Arantes e Menezes (2019) empreenderam um estudo que abordou as competências essenciais na produção de cafés especiais. Para construção de seu arcabouço teórico, não foram utilizadas pesquisas que abordassem especificamente estas habilidades no setor cafeeiro, o que elucida, como citado acima, uma lacuna destes estudos na literatura. O estudo foi realizado em uma fazenda no cerrado mineiro, onde, para mapear as competências essenciais do negócio, foram feitas entrevistas semiestruturadas.

Com base nas respostas dos entrevistados, referente às capacidades demandadas nos processos e atividades da fazenda, Arantes e Menezes (2019) foram capazes de identificar as capacidades organizacionais, observando: capacidades de liderança, inovação, relacionamento, negociação e produção. Tais capacidades foram agrupadas em competências organizacionais, as quais refletem, ao menos, duas destas capacidades.

A competência organizacional “Visão Estratégica” envolve as capacidades de produção e liderança, tendo seu foco tanto no processo produtivo, quanto na gestão da fazenda. Já a competência “Inovação” manifesta-se nas atividades da fazenda e engloba as capacidades de inovação e liderança. Nesse contexto, as autoras destacam a importância da diferenciação, elemento que já teve sua relevância evidenciada no referencial. A competência “Qualidade” também é percebida nas atividades de produção, bem como no beneficiamento do café, voltando-se, como o próprio nome sugere, para a qualidade do café produzido.

Por fim, a competência organizacional “Imagen” está diretamente vinculada à imagem que as fazendas transmitem aos seus *stakeholders* – compradores, fornecedores, funcionários e o mercado como um todo –, isto é, a marca e sua identidade. Esta competência engloba maior número de capacidades, articulando negociação, relacionamento e inovação.

Ao comparar o estudo de Arantes e Menezes (2019) com as pesquisas da área do agronegócio, é possível identificar competências em comum: Visão Estratégica e Inovação. Cabe citar como competência, também, a liderança, que no trabalho realizado no setor cafeeiro foi abordado como uma capacidade organizacional, mas, por concatenar com o mencionado por outros autores, pode ser considerada uma competência.

Quanto à aplicabilidade, é possível comparar o estudo de Arantes e Menezes (2019) com o de Bliska *et al.* (2021), que, por meio de um estudo sobre a gestão das empresas rurais cafeeiras no estado do Espírito Santo, elaboraram indicadores de gestão, com base no Método de Identificação de Grau de Gestão, de Bliska (2018) e Faleiros *et al.* (2020). A partir disso, os autores articulam 8 critérios: planejamento, liderança, clientes, sociedades, informações, pessoas, processos e resultados. Estes critérios englobam, ao todo, 64 indicadores.

Quadro 5 - Indicadores de gestão que compõem o Método de Identificação do Grau de Gestão –MIGG Café, por critério de gestão

	Critério / Indicador de Gestão		Critério / Indicador de Gestão
Planejamento	01. Plano de Negócio	Processos	34. Uso de material genético aprimorado
	02. Missão, Visão e Valores da empresa		35. Uso e teste de variedades
	03. Planejamento		36. Certificados de mudas e sementes
	04. Índices de ajuste da produção		37. Controle nutricional regular
Liderança	05. Administração justa		38. Uso de equipamentos de precisão
	06. Solução de atritos		39. Orientação adequada para colheita
	07. Comunicação de objetivos e resultados		40. Colheita de grãos sem contato com solo
	08. Informações sobre fatores de produção		41. Transporte adequado dos grãos colhidos
	09. Obrigações e responsabilidades		42. Unidade de pós-colheita adequada

Clientes	10. Definição de valores de venda		43. Avaliação dos parâmetros de secagem
	11. Avaliação regular de produtos		44. Armazenamento adequado do café
	12. Telefone visando clientes		45. Avaliação do produto na armazenagem
	13. Histórico dos clientes		46. Inspeções de controle de qualidade
	14. Reclamações dos clientes		47. Manutenção preventiva
	15. Solução de falhas e entregas		48. Organização e limpeza do ambiente
Sociedades	16. Uso racional de agroquímicos		49. Controle da qualidade
	17. Descarte adequado de água e resíduos		50. Histórico dos volumes colhidos
	18. Idade mínima de colaboradores		51. Uso de crédito agrícola
	19. Participação em cooperativa ou associação		52. Uso de seguro agrícola
	20. Taxas e impostos em ordem		53. Acompanhamento das vendas
	21. Mecanismos para assegurar à ética		54. Evolução da receita
Informações	22. Uso de assistência pública e privada		55. Satisfação dos clientes diretos
	23. Uso da internet		56. Relacionamento com o mercado
	24. Participação em eventos		57. Reputação da empresa
	25. Contato regular com clientes		58. Regulamentações ambientais
	26. Novas oportunidades de comercialização		59. Bem-estar dos colaboradores
	27. Protocolos de tecnologias e processos		60. Avaliação da produtividade
Pessoas	28. Uso regular e correto de E.P.Is		61. Percentual de grãos por classes de padrão
	29. Plano de saúde aos colaboradores		62. Eficiência operacional
	30. Formação e treinamento de colaboradores		63. Qualidade dos serviços recebidos
	31. Liderança entre colaboradores		64. Ações corretivas dos fornecedores
	32. Desempenho de colaboradores		
	33. Remuneração de colaboradores		

Fonte: Bliska *et al.* (2021)

Considerando a característica dos indicadores, e como eles estão agrupados em cada critério, é possível assimilarmos estes grupos às competências gerenciais de Arantes e Menezes (2019), onde foi possível relacionar cada competência a mais de um critério de gestão.

Quadro 6 - Relação das competências aos critérios de gestão

Competência	Critério de Gestão
Estratégica	Planejamento
	Liderança
	Processos
Inovação	Liderança
	Processos
	Processos
Qualidade	Pessoas
	Resultados
	Processos
Imagen	Clientes
	Sociedade
	Resultados

Fonte: elaborado pela autora

Isto posto, é possível compreender, ainda que de forma superficial, competências gerenciais pertinentes à produção cafeeira. Dessa forma, se faz necessário analisar se os profissionais atuantes na cafeicultura realmente possuem essas competências e, da mesma forma, se elas são colocadas em prática.

4.3. Desafios Gerenciais na Gestão de Propriedades Cafeiras

Silva *et al.* (2024) articulou sobre os desafios enfrentados por produtores na produção de café robusta amazônico em Tangará da Serra – MT. Em determinado ponto, os autores analisaram quais são os desafios na produção cafeeira em nível nacional, regional e municipal. Mediante a proposta do estudo ora proposto, é possível relacionar no estudo de Silva *et al.* (2024), quais destes desafios são de nível gerencial. Vide:

Quadro 7 - Desafios gerenciais na gestão de propriedades cafeeiras

A gestão total do negócio, incluindo a estocagem dos grãos
O desconhecimento de mercado
A falta de articulação para venda dos grãos de forma direta ou exportação
A desunião do grupo de produtores regional
Os elevados custos de mão-de-obra
As falhas no repasse de informações concisas pelas organizações institucionais aos segmentos que compõem o elo da cadeia produtiva do café
As dificuldades de acesso ao mercado por parte dos produtores
O relacionamento com os integrantes da cadeia produtiva
A qualidade inferior do café produzido
Os desafios de comercialização
A falta de conhecimento da nova planta portadora de café “robusta amazônico”
A falta de informação dos principais custos para investir na cultura
A baixa articulação de interesses comuns em grupos por parte dos produtores da agricultura familiar
Visita técnica inconstante
A sustentabilidade econômica da cadeia produtiva

Fonte: Silva *et al.* (2024)

Embora a lista de desafios seja extensa, é relevante ressaltar que os desafios elucidados por Silva *et al.* (2024) não se dão em nível nacional, o único desafio que acomete todo o território brasileiro é relativo à sustentabilidade econômica da cadeia produtiva, no restante, cada um diz respeito somente a uma região (com exceção da desunião do grupo de produtores regional, que acomete sudeste e centro-oeste, em nível regional, e Tangará da Serra - MT, em nível municipal), mas, claro, cada uma destas regiões possui diversos desafios. O exposto leva a inferir sobre o grau de instrução dos profissionais do setor cafeeiro.

Os desafios são respaldados pelo estudo de Nunes (2024) ao apresentar que a maioria dos produtores não possui educação básica completa. O argumento a questão do conhecimento acerca do gerenciamento de custos, o que leva a questionar se tal cenário se relaciona ao desafio comum em território nacional, referente à sustentabilidade econômica das propriedades cafeeiras. Ainda, a autora relata o controle financeiro arcaico dos respondentes, que é feito,

majoritariamente, em anotações em cadernos, ao passo que apenas um deles não faz nenhum tipo de controle ou registro. No entanto, mesmo tendo ciência dos meios para aprimorar o controle, há preferência por manter o método atual porque “dá certo”.

Por outro lado, apesar da falta de uma capacitação voltada para aspectos administrativos e gerenciais, os respondentes da pesquisa demonstraram bastante experiência no cultivo e conhecimento utilizado na lavoura (Nunes, 2024).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante disso, é possível afirmar que o trabalho ora proposto atingiu seu objetivo, mas com algumas ressalvas. De fato, foi possível fazer uma revisão da literatura, por meio de uma revisão integrativa, analisando as competências gerenciais essenciais aos produtores de café, a partir do que foi encontrado publicado sobre a temática, utilizando-se do Google Acadêmico para buscar estes artigos.

Face à lacuna nos estudos que abordassem especificamente as competências gerenciais que subsidiam a investigação desta revisão, para empreender esta pesquisa, foi necessário respaldar a análise em estudos voltados para o agronegócio, o qual, por ser mais abrangente, engloba a cafeicultura.

Embora não tenha encontrado literatura específica sobre a cafeicultura, o estudo identificou e sintetizou competências gerenciais relevantes a partir da literatura do agronegócio e do único estudo encontrado sobre cafés especiais. Ao cruzar estas informações, foi possível delinear um conjunto de competências potencialmente essenciais para o setor cafeeiro, como “Visão Estratégica”, “Inovação”, “Liderança”, “Qualidade” e “Imagem”.

A revisão não se aprofundou em como estas competências são desenvolvidas na prática pelos produtores de café, principalmente devido à lacuna na literatura. No entanto, ao destacar a necessidade de treinamento e a dificuldade de acesso a inovações e políticas públicas, o estudo aponta para a necessidade de mecanismos de desenvolvimento, como programas de capacitação.

No espectro dos resultados, verificou-se que há muitos estudos que abrangem as competências gerenciais e que estas variam de acordo com o contexto em que são estudadas, havendo particularidades de acordo com a área (agronegócio, cafeicultura, organizacional etc.) ou até

mesmo com a região geográfica. Este resultado pôde ser visto ao cruzar o único estudo encontrado sobre competências na produção de cafés especiais, com os artigos de competências gerenciais no agronegócio e de gestão na produção cafeeira, o que permitiu aferir que há competências em comum entre os dois campos, e outras, que apesar de não se relacionarem diretamente, podem sim ser relevantes.

Tal escassez de estudos pode ser justificada pelo baixo grau de escolaridade dos cafeicultores, principalmente da produção familiar, os quais, muitas das vezes, possuem o conhecimento e a técnica suficientes para o cultivo e produção do café, o que pode ser suficiente para a qualidade do produto, mas não possuem o conhecimento gerencial e administrativo.

No tocante aos desafios enfrentados por cafeicultores, os estudos apresentaram uma lista extensa, como gestão do negócio, desconhecimento de mercado, dificuldades de comercialização, falta de informação sobre custos, controle financeiro arcaico e o obstáculo da sustentabilidade econômica. Relacionados a esses desafios, identificam-se o baixo grau de escolaridade dos produtores de café, e a dificuldade de acesso a ferramentas gerenciais e a políticas públicas.

Não obstante a limitação pela lacuna na literatura específica sobre competências gerenciais na cafeicultura, os resultados trouxeram achados importantes que podem basear a criação de programas de capacitação para os produtores de café. No eixo comum com o agronegócio, foi possível relacionar as competências gerenciais “Visão Estratégica”, “Inovação” e “Liderança” com a produção de café. Especificamente do setor cafeeiro, foram citadas as competências “Imagem” e “Qualidade”.

Nesse sentido, uma capacitação poderia ser formada por um módulo básico que abrangesse as competências gerais, mais amplamente aplicáveis ao agronegócio. Em seguida, um módulo mais específico, com ênfase nas singularidades da cafeicultura, focando em habilidades como “Qualidade” e “Imagem”. A articulação das competências com os critérios de gestão do MIGG Café – como Planejamento, Liderança, Processos, Clientes, Sociedade e Resultados – oferece um direcionamento prático para o conteúdo destes programas. Além disso, as capacitações deveriam voltar-se, também, à administração financeira, em face da sua deficiência na agricultura familiar.

Na prática, esta pesquisa revela aos produtores de café a importância de desenvolver competências gerenciais, principalmente para garantir a viabilidade econômica do negócio. É

diantre desta necessidade que as políticas públicas precisam irrevogavelmente superar as barreiras que cerceiam os pequenos produtores das inovações. Os problemas e desafios ora elucidados neste trabalho servem de apoio para a elaboração de programas de capacitação mais precisos, contextualizados e eficazes, que podem ser desenvolvidos até mesmo em atividades curriculares de extensão (ACE's) nas universidades, baseados na realidade dos cafeicultores brasileiros, e não apenas em modelos genéricos.

Tangente às limitações, como supracitado, na busca em bases de dados como Scopus, Spell, Scielo e Web of Science não foram encontrados artigos com o tema competências gerenciais na produção de café, o que, talvez, se dê pela baixa escolaridade dos produtores. Há ainda a possibilidade de que essa lacuna se dê por negligência dos pesquisadores com a pesquisa na área rural, na pecuária e no agronegócio, visto que grande parte desses estudos se concentram em grandes corporações e/ou indústrias. Por não haver estudos suficientes para uma revisão mais completa, os resultados apresentados não são conclusivos.

A principal contribuição desta revisão foi a identificação clara da lacuna de estudos relacionando as competências gerenciais à produção de café, mas, também, pôde estabelecer uma conexão entre a falta dessas competências gerenciais e os desafios práticos enfrentados pelos produtores. Adicionalmente, o estudo apresentou um panorama inicial das competências gerenciais relevantes e dos desafios enfrentados pelos produtores, oferecendo um ponto de partida essencial para pesquisas futuras, que mapeiem essas competências gerenciais especificamente em produtores de café, bem como essas competências são desenvolvidas nesses profissionais.

REFERÊNCIAS

- ARANTES, Rita de Cássia; MENEZES, Raquel Santos Soares. **Competências essenciais na produção de cafés especiais: um estudo de caso em uma fazenda no cerrado mineiro.** Caderno de Administração, v. 27, n. 1, 2019.
- BLISKA, Flávia Maria de Mello et al., **Gestão das empresas rurais cafeeiras no Estado do Espírito Santo, Brasil.** Revista Ifes Ciência, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 01–25, 2021. DOI: 10.36524/ric.v7i1.1117. Disponível em: <https://ojs.ifes.edu.br/index.php/ric/article/view/1117>. Acesso em: 19 maio. 2025.
- BOTELHO, Louise Lira Roedel; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano Castro; MACEDO, Marcelo. **O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais.** Gestão e sociedade, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.
- BRITO, Lydia Maria Pinto; DE PAIVA, Ionara Cortez Bezerra; LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico.** Revista Ciências Administrativas, v. 18, n. 1, p. 189-216, 2012.
- BUAINAIN, Antonio Márcio; GARCIA, Junior Ruiz. **Os pequenos produtores rurais mais pobres ainda têm alguma chance como agricultores?** A pequena produção rural e as tendências do desenvolvimento agrário brasileiro: ganhar tempo é possível, v. 1, p. 29-70, 2013.
- CAMPOS, Jéssica Romagnoli Freire et al. **Definição geral sobre as habilidades gerenciais.** Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), v. 2, n. 1, 2018.
- CAMPOS, Ronaldo Araújo; DE SOUZA-SILVA, Jader Cristino; DOS-SANTOS, Marcos Gilberto. **Habilidades gerenciais e modalidades de aprendizagem de gestores industriais.** Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS, v. 15, n. 3, p. 223-237, 2018.
- COMIN, Lidiane Cássia et al. **Competências gerenciais: uma perspectiva dos gestores das empresas do agronegócio.** Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 7, n. 1, p. 232-247, 2017.
- DA SILVA, Daniela Lopes et al. **Os desafios enfrentados por produtores na produção de café robusta amazônico em Tangará da Serra–MT.** ARACÊ, v. 6, n. 3, p. 8212-8235, 2024.

DANTAS, Alciene de Santana. **Principais competências gerenciais de agricultores familiares sergipanos participantes do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) perante os desafios impostos pela Covid-19.** Monografia (Graduação em Administração) – Departamento de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2022.

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

DE OLIVEIRA, Francicleide Santos et al. **Gestão e empreendedorismo rural na agricultura familiar: narrativas de agricultores em unidades produtoras no Território Sertão do São Francisco, BA.** EXTRAMUROS - Revista de Extensão da UNIVASF, v. 11, n. 1, p. 157–167, 2023.

DELLA COLLETA, Bruna Kelle et al. **Instrumentos de gestão financeira utilizados pelos produtores de grãos de São Gabriel do Oeste, Mato Grosso do Sul.** Agrarian, v. 6, n. 21, p. 346-357, 2013.

DUARTE, Sthefane Cristina de Lima. **Competências gerenciais no setor público do agronegócio.** 2017. 110 f., il. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) —Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil.** Gestão & Produção, v. 10, p. 129-144, 2003.

FREDERICO, Samuel. **Globalização, competitividade e regionalização: a cafeicultura científica globalizada no território brasileiro.** GEOUSP Espaço e Tempo (Online), v. 18, n. 1, p. 55-70, 2014.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; ODELIUS, Catarina Cecília. **Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos.** Cadernos Ebape. Br, v. 16, p. 35-49, 2018.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MEDEIROS, Rodrigo de Vasconcellos Viana; RODRIGUES, Patrícia Mattos Amato. **A economia cafeeira no Brasil e a importância das inovações para essa cadeia.** A economia em revista, v. 25, n. 1, p. 1-12, 2017.

NUNES, Ester da Silva. **Análise do gerenciamento do café arábica: um estudo em propriedades de agricultura familiar em Alto Rio Novo-ES.** Linhares-ES: Instituto Federal do Espírito Santo, 2024.

PERRENOUD, Philippe. **Construir competências é virar as costas aos saberes.** Revista Pátio, Porto Alegre: ARTMED, ano, v. 3, p. 15-19, 1999.

PORTELLA, Carlos Eduardo Miranda; DIAS, Cristiane. **Estudo das Competências Essenciais dos Profissionais da Produção e Gestores de Uma Empresa do Agronegócio no Sul de Santa Catarina.** In: Anais Congresso Sul Catarinense de Administração e Comércio Exterior. 2017.

PORTELLA, Carlos Eduardo Miranda. **Estudo das competências essenciais dos profissionais da produção e gestores de uma empresa do agronegócio.** Criciúma: Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2016.

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, Rodolfo Assarice dos; MARANHO, Victor. **Competências e habilidades gerenciais de um engenheiro de produção sob a perspectiva das organizações.** [s.l] Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2019.

SANTOS, Venússia Eliane. **A importância da produção e do processamento do café na economia mineira.** Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2005.

SÖTHE, Ari.; DRESEL, Maiara; DILL, Rodrigo Prante. **Diagnóstico da agricultura familiar: identificação das ferramentas e informações gerenciais nas propriedades dos municípios de Salvador das Missões-RS e Tunápolis-SC.** XVII SEMEAD Seminários em Administração, 2014.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. **Revisão integrativa: o que é e como fazer.** Einstein (São Paulo), v. 8, p. 102-106, 2010.

TADEUCCI, Marilda de Sá Rodrigues; SILVA, Cintia Rodrigues da; DE MELO, Janaina Silveira. **Habilidades gerenciais: expectativas sobre o comportamento de um líder.** In: CONGRESSO ANUAL DA ABM, 65., 2010, Rio de Janeiro. Anais proceedings [...] Rio de Janeiro, 2010. p. 2778 - 2788.

VIVAN, Antônio Marcos; DE SOUZA SETTE, Ricardo. **Análise de eficiência técnica e identificação do perfil gerencial de produtores rurais.** Organizações Rurais & Agroindustriais, v. 3, n. 1, 2001.