



# TRILHA DE APRENDIZAGEM

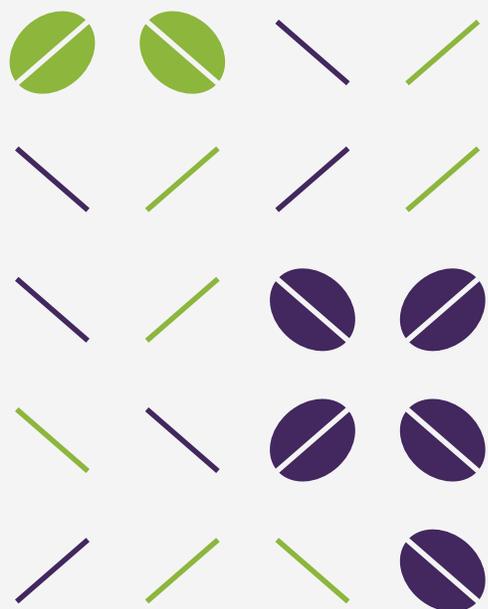
COMPETÊNCIAS  
PARA ATINGIR O SUCESSO  
NO NEGÓCIO CAFÉ

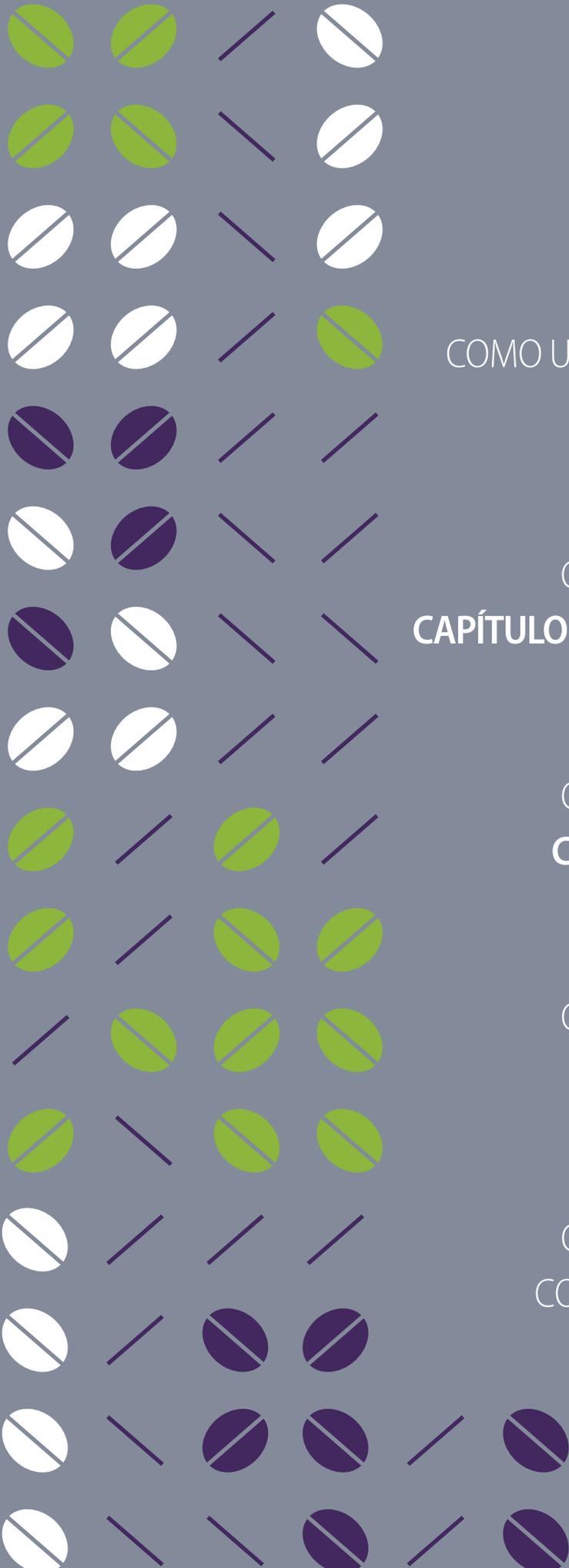


Esta publicação foi produzida com o apoio financeiro da União Europeia. O seu conteúdo é de exclusiva responsabilidade do Programa Ganha-Ganha e não reflete necessariamente as opiniões da UE.

Ganha-Ganha: Igualdade de Gênero Significa Bons Negócios é um programa criado em parceria entre a ONU Mulheres, a OIT e a União Europeia para promover a igualdade de gênero por meio do setor privado em seis países da América Latina e do Caribe.

As imagens contidas neste documento são de propriedade da IWCA Brasil e foram fornecidas gratuitamente com o único propósito de ilustrar este material e outros que possam derivar dele, incluindo, mas não se limitando a, documentos e boletins informativos do Programa Ganha-Ganha e de seus parceiros.





# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	4
SOBRE A TRILHA DE APRENDIZAGEM	5
COMO UTILIZAR A TRILHA DE APRENDIZAGEM	6
<b>CAPÍTULO 1 / PRODUÇÃO DE CAFÉ</b>	<b>9</b>
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	11
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	15
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	18
<b>CAPÍTULO 2 / COMERCIALIZAÇÃO E EXPORTAÇÃO</b>	<b>21</b>
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	23
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	28
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	31
<b>CAPÍTULO 3 / TORREFAÇÃO E VAREJO</b>	<b>36</b>
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	38
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	42
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	46
<b>CAPÍTULO 4 / PREPARO E SERVIÇO</b>	<b>50</b>
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	52
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	57
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	63
COMO ACOMPANHAR A ATUALIZAÇÃO DESTA TRILHA DE APRENDIZAGEM	67



# INTRODUÇÃO

**O PROGRAMA GANHA-GANHA FOI CRIADO EM PARCERIA ENTRE A ONU MULHERES, A ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT) E A UNIÃO EUROPEIA** para contribuir com o empoderamento econômico das mulheres, reconhecendo-as como beneficiárias e impulsionadoras do crescimento e desenvolvimento de suas famílias, comunidades e de toda a sociedade.

A iniciativa busca contribuir para a igualdade de gênero, trabalhando lado a lado com o setor privado, com o objetivo de aumentar a participação das mulheres na força de trabalho, fomentando seu empreendedorismo, sua capacitação econômica e, como resultado, sua plena e igual participação na sociedade.

Destinado a empresas lideradas por mulheres, redes e companhias com um compromisso ativo de promover a igualdade de gênero e o empoderamento de mulheres e meninas, o programa promove oportunidades de negócios, alianças, projetos conjuntos e inovação entre mulheres na União Europeia, América Latina e Caribe.

O Ganha-Ganha foi implementado em seis países da América Latina e Caribe (Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Jamaica e Uruguai). Desde 2019, estabeleceu parceria com a IWCA (Aliança Internacional das Mulheres do Café), organiza-

ção presente em 27 países produtores e consumidores de café e reconhecidamente uma agente estratégica para promover a equidade de gênero na cadeia de valor do café. Essa parceria gerou iniciativas que beneficiaram mulheres em todos os países participantes do programa, com destaque para a atuação no Brasil.

Esta publicação consiste em um mapeamento das principais competências empreendedoras, definidas como conhecimentos, habilidades e comportamentos individuais, apontadas por especialistas como relevantes para o desenvolvimento da capacidade empreendedora e o sucesso nos negócios. Esse mapeamento foi dividido em quatro áreas: produção de café; comercialização e exportação; torra e varejo de café torrado; e serviço de café e hospitalidade. Foram consultadas especialistas e profissionais atuantes em cada área, a fim de identificar as competências mais relevantes na prática cotidiana de cada empreendimento ou profissão.

Segundo a Organização Internacional do Café (2018), há diferenças no acesso a conhecimento e habilidades entre homens e mulheres. Evidências indicam uma lacuna de gênero significativa, que leva a maiores desafios para mulheres que empreendem em um setor tão masculinizado. Nesse sentido, este guia irá contribuir para a inclusão e o empoderamento eco-



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela

União Europeia



nômico das mulheres do café em seus distintos papéis: produtora, comerciante, provadora, barista, torrefadora ou proprietária de cafeteria. Esta publicação também está alinhada com o objetivo do Programa Ganha-Ganha de expandir oportunidades para negócios liderados por mulheres na América Latina e Caribe.

A Trilha de Aprendizagem contribui para o Resultado 1 (“empresas lideradas por mulheres ampliam sua cooperação para expandir oportunidades”). Quanto mais qualificadas, mais acesso a oportunidades, a novos mercados, serviços e produtos de maior valor agregado e, com isso, aumento da renda e da autoconfiança das mulheres no mercado de trabalho e na gestão dos negócios.

Este guia é resultado do esforço coletivo e voluntário de pesquisadoras e lideranças rurais e urbanas, a quem agradecemos as contribuições. Citamos especialmente Daniele Baliza, Helga Andrade, Giovanna Vicentini, Juliana Morgado, Luiza Macedo, Rafaella Campos e Sulayne Shiratori, que colaboraram ativamente na redação deste material, além de Ana Paula Rosas, Carolina Oda, Eliana Relvas, Fabiola Jungles, Gisele Coutinho, Iandra Vilela, Isabel Vilela, Kelly Stein, Laís Faleiros, Lidiane Santos, Paula Dulgueroff, Simone Carneiro, Vanusia Nogueira e Yuki Minami, especialistas de diferentes áreas que contribuíram com suas vivências para o debate junto à comunidade cafeeira que culminou na produção desta *Trilha de Aprendizagem*.

## SOBRE A TRILHA DE APRENDIZAGEM

### ESTE DOCUMENTO É UM GUIA PARA PROFISSIONAIS E EMPREENDEDORAS DA CADEIA DE VALOR DO CAFÉ,

experientes e iniciantes, que, com frequência, sentem a necessidade de refletir sobre suas trajetórias para estabelecer os próximos passos de uma carreira ou negócio de sucesso.

Ao longo de suas trajetórias, as mulheres do café são demandadas a desenvolver uma série de competências para lidar com o cotidiano do trabalho, que são compostas de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, que aprendemos (ou não) durante a vida:

**Conhecimento (Saber):** é o conhecimento teórico geralmente adquirido pela capacitação formal (por exemplo, faculdade e cursos), ou informal, por meio de leituras e palestras.

**Habilidade (Saber Fazer):** é o alinhamento entre conhecer o processo operacional e saber executá-lo de forma diferenciada, aumentando o rendimento e diferenciando-se dos demais. É o conhecimento tácito apreendido por meio de experiência e pode ser aprimorado quando exercitado.



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia





**Atitude (Querer Fazer):** consiste nas atitudes pessoais compatíveis com o cargo ou a função exercida e com a cultura da empresa ou do mercado. É a inteligência emocional.

Os conhecimentos e habilidades estão agrupados neste guia como **Competências Técnicas** (aquelas que auxiliam na execução de uma ou mais tarefas relacionadas a um negócio ou profissão) e **Competências Gerenciais** (aquelas relativas à gestão, essenciais para que uma profissional em determinada área inicie seu próprio negócio, seja uma microempresa para prestar serviços de eventos ou consultoria, seja uma grande torrefação ou uma exportadora).

Já as atitudes são descritas neste guia como **Competências Comportamentais**. Elas são extremamente estratégicas, mas nem sempre percebemos a sua importância ou sabemos como aprendê-las.

As competências foram listadas por empreendedoras e profissionais de sucesso em suas áreas, que comentaram sobre sua importância, deram exemplos práticos e sugestões sobre como é possível desenvolver cada competência. O documento final desta construção coletiva foi reunido em quatro capítulos, cada um com foco em um segmento específico da cadeia de valor do café: Produção; Comercialização e Exportação; Torra e Varejo; e Serviço e Hospitalidade.

## COMO UTILIZAR A TRILHA DE APRENDIZAGEM

**CADA CAPÍTULO DESTA TRILHA DE APRENDIZAGEM FOI DESENVOLVIDO COM FOCO EM AUXILIAR AS DIVERSAS PROFISSIONAIS ENVOLVIDAS NAQUELA ETAPA DA CADEIA DE VALOR A IDENTIFICAR SEUS PONTOS FORTES E PONTOS A MELHORAR.** A partir desse auto-diagnóstico, cada profissional poderá estabelecer seu plano de desenvolvimento pessoal para aprimorar uma ou mais competências.

Sugerimos começar seu plano de desenvolvimento pessoal fazendo as seguintes perguntas a si mesma:

**Qual competência deseja/precisa aprimorar?**

**Quais são as estratégias que estão ao seu alcance para aprimorar essa competência?**



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia





**Quais recursos (tempo, financeiros, outros) precisa reunir para iniciar seu aprimoramento?**

**Qual prazo pode estabelecer, que seja viável dentro do seu tempo disponível?**

**Como saberá que aprimorou essa competência, ou seja, qual resultado irá te indicar que você cumpriu sua meta?**

Destacamos a seguir algumas orientações da especialista em carreira Rafaella Campos:

- Competências são aprendidas e aprimoradas. Por isso, é importante que a profissional não cobre de si mesma ter uma competência que não teve oportunidade de estudar. É preciso se propor, no dia a dia, melhorar progressivamente seus relacionamentos e a si mesma;
- Competências comportamentais são construídas ao longo da vida, e não de uma hora para a outra. É preciso permitir-se aprender, ensinar, melhorar e mudar;
- Lembre-se que cada realidade de negócio/carreira terá demandas diferentes. Para atingir o

sucesso dentro do seu ambiente, é preciso estar aberta às muitas formas de se conhecer, de atingir objetivos e trabalhar em equipe, seja na posição de gerente ou de membra da equipe.

Algumas competências são chave para todas as áreas. Fique atenta especialmente a estas duas:

**Competências Comportamentais** e uma **Competência Gerencial:**

### / AUTOCONHECIMENTO

Refere-se aos nossos gostos, interiorizações, descontentamentos. Todos esses fatores são construídos de forma singular, ou seja, mesmo que possamos conversar sobre o que faz sentido no trabalho de cada uma, só nós mesmas, enquanto sujeito trabalhadora, é que temos acesso total e único ao que o nosso trabalho de fato é para nós. Por isso, por mais que a troca de experiências seja importante, a palavra final sobre nossa jornada em busca do sucesso no trabalho deve ser dada por nós mesmas.

### / GESTÃO EMOCIONAL

A separação entre vida pessoal e profissional é uma linha imaginária. A gestão das emoções auxilia a profissional a lidar com as adversidades, diminuindo as chances de, quando for preciso resoluções imediatas, com tempo de reflexão muito curto, a profissional não dê respostas inadequadas ao contexto. A gestão positiva, que reúne técnicas baseadas na psicologia compor-



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela

União Europeia



tamental, pode ajudar a gestora a lidar com sua equipe, reforçando ações e eventos que cada pessoa executa bem e ajudando a equipe a ter respostas positivas com mais frequência.

## / LIDERANÇA

“Liderança” é tanto uma ação quanto uma *competência* que se evidencia em diversas habilidades da pessoa líder em determinado contexto (ambiente, comunidade, equipe...).

Como *ação*, “liderar” significa orientar um grupo no alcance de um objetivo, considerando as adversidades do contexto e as qualidades dos pertencentes a esse grupo.

Como *competência*, “liderança” é uma habilidade – que pode e deve ser desenvolvida. Pode-se ter naturalmente um comportamento de liderança, mas é preciso orientação para que essa habilidade seja desenvolvida e mantida, justamente porque surgem adversidades que precisam de adaptação constante.

A líder é uma pessoa comum, que consegue desenvolver a competência de liderança sempre levando em conta os conhecimentos, habilidades e atitudes importantes para o seu trabalho e a empresa onde atua.

A líder não é, necessariamente, uma empresária; a empresária é a fundadora de uma empresa e que delega tarefas para funcionárias ou prestadoras de serviços.

A líder não é, necessariamente, uma gestora; porque a gestora é um cargo definido dentro de uma empresa.

A líder não é, necessariamente, uma empreendedora. As competências de uma empreendedora vão além da liderança. O empreendedorismo é uma corrente teórico-prática muito profunda e complexa, que tem destaque na área de administração.

**Liderança** é a capacidade de conseguir colocar a gestão emocional em prática, todos os dias.



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia





# CAPÍTULO 1



## PRODUÇÃO 3 DE CAFÉ

De acordo com a SCA (2020)<sup>1</sup>, compreende-se como atividade de produção do café o plantio, o manejo e a colheita dos frutos do cafeeiro (processos denominados *farming*), bem como o preparo das sementes do cafeeiro, que incluem processamento e secagem, até que estejam aptas para o adequado transporte e armazenamento (processos denominados *processing*).

Essas atividades são desenvolvidas por produtoras, trabalhadoras rurais, técnicas agrícolas, engenheiras agrônomas e agrícolas, administradoras rurais, além de diversas outras profissionais especializadas em uma ou outra atividade desempenhada dentro das propriedades rurais ou em unidades de beneficiamento.

A seguir, apresentamos as principais competências consideradas por empreendedoras e profissionais como essenciais ou muito importantes para o sucesso na produção de café.

---

<sup>1</sup>Conheça o mapa sistêmico dos agentes e atividades relevantes para a cadeia produtiva do café, desenvolvido pela Specialty Coffee Association. Link [AQUI](#)



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela

União Europeia



# COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

## COMPETÊNCIA

### CONHECER AS CULTIVARES/ VARIEDADES DO CAFEIEIRO

**Por que é importante:** cada cultivar se adapta melhor em um tipo de localidade e nível tecnológico de produção.

**Exemplo de aplicação na prática:** as cultivares de bourbon são excelentes para qualidade de bebida do café, porém, requerem um nível tecnológico de produção alto, por demandarem mais cuidados que outras cultivares rústicas.

**Como desenvolver essa competência:** conhecimento técnico em cursos, consultas a órgãos de pesquisa e desenvolvimento de cultivares e banco de germoplasma e troca de experiências com outras produtoras da região sobre cultivares plantadas e adaptadas.

## COMPETÊNCIA

### CONHECER A PRODUÇÃO DE MUDAS DO CAFEIEIRO

**Por que é importante:** a boa formação da lavoura com mudas saudáveis irá garantir a longevidade e a produtividade da lavoura.

**Exemplo de aplicação na prática:** produtoras que querem fazer seus próprios viveiros de café para implantação e renovação de lavouras ou desejam identificar no mercado opções de fornecedoras com qualidade.

**Como desenvolver essa competência:** conhecimento técnico em cursos, apoio de entidades como a Emater e Senar, que disponibilizam materiais técnicos, e troca de experiências com profissionais de viveiros comerciais.



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia



**COMPETÊNCIA****PREPARAR O SOLO E IMPLANTAR A LAVOURA CAFEIEIRA**

**Por que é importante:** é o momento de garantir que as mudas se adaptem e tenham condição favorável para crescerem saudáveis.

**Exemplo de aplicação na prática:** decidir quais técnicas de preparo de solo serão utilizadas para selecionar as máquinas e adubos indicados, além de organizar o cronograma produtivo, para que o solo esteja preparado para receber as mudas na época adequada.

**Como desenvolver essa competência:** conhecimento técnico em cursos, troca de experiência com outras produtoras que estejam realizando plantios, apoio técnico da Emater e de engenheiras agrônomas/técnicas agrícolas.

**COMPETÊNCIA****CONHECIMENTO SOBRE NUTRIÇÃO E ADUBAÇÃO DO CAFEIEIRO**

**Por que é importante:** Vai garantir a sanidade da lavoura e, conseqüentemente, a produtividade e a qualidade dos grãos

**Exemplo de aplicação na prática:** conhecer os nutrientes mais necessários e as melhores fontes desses nutrientes para uma produção eficiente do cafeeiro pode auxiliar na redução de custos de produção e maior produtividade.

**Como desenvolver essa competência:** conhecimento técnico em cursos, apoio técnico da Emater e engenheiras agrônomas/técnicas agrícolas, cartilhas sobre nutrição solo e adubação, disponibilizados por entidades como o Senar.

**COMPETÊNCIA****CONHECIMENTO SOBRE MANEJO DE PODAS DO CAFEIEIRO**

**Por que é importante:** renovação dos ramos produtivos, para garantir a continuidade da produção.

**Exemplo de aplicação na prática:** lavoura com ramos velhos, que já produziram grãos nas últimas safras, não irão produzir nas próximas; precisam ser cortados, para que a lavoura não tenha queda expressiva de produtividade, devido ao problema da bienalidade.

**Como desenvolver essa competência:** prática e observação das lavouras, busca de conhecimento técnico em cursos, apoio técnico da Emater e engenheiras agrônomas, pesquisa de equipamentos e mão de obra disponíveis na região.

Organização  
Internacional  
do TrabalhoFinanciado pela  
União Europeia

**COMPETÊNCIA****CONHECIMENTO SOBRE O MANEJO SUSTENTÁVEL DAS PRAGAS, DOENÇAS E PLANTAS DANINHAS EM CAFEZAIS**

**Por que é importante:** vai garantir o tratamento das lavouras, com uso adequado de fungicidas, inseticidas e herbicidas, na medida precisa, de acordo com a necessidade de cada lavoura.

**Exemplo de aplicação na prática:** monitoramento da incidência de pragas e doenças, para aplicação de defensivos quando necessário e considerando o nível de dano econômico para a aplicação.

**Como desenvolver essa competência:** buscando conhecimento técnico em cursos, apoio técnico da Emater e engenheiras agrônomas, busca de informações em cartilhas e publicações sobre manejo integrado de pragas e doenças do cafeeiro.

**COMPETÊNCIA****CONHECIMENTO SOBRE MAQUINÁRIO E INFRAESTRUTURA NECESSÁRIA PARA A PRODUÇÃO DO CAFÉ**

**Por que é importante:** a produção de café necessita de maquinários para facilitar e reduzir custos dos manejos na lavoura e pós-colheita.

**Exemplo de aplicação na prática:** obter ou saber onde alugar uma adubadeira, a fim de facilitar o manejo das adubações que são necessárias durante o ano agrícola.

**Como desenvolver essa competência:** buscando conhecimento técnico em cursos, conhecendo outras fazendas e sua estrutura, apoio de cartilhas técnicas como a do Senar, conhecer bancos que possuem cartas de crédito e financiamento para maquinários e pesquisa de mercado com empresas fornecedoras de maquinários.

**COMPETÊNCIA****CONHECIMENTO SOBRE ANÁLISE DE SOLO E DE FOLHAS**

**Por que é importante:** as análises vão ser a base para todo o cálculo e posicionamento correto dos nutrientes nas adubações de solo e de folha do cafeeiro.

**Exemplo de aplicação na prática:** fazer os cálculos de calagem e adubação a partir da análise de solo colocando a quantidade correta dos nutrientes.

Organização  
Internacional  
do TrabalhoFinanciado pela  
União Europeia

**Como desenvolver essa competência:** buscando conhecimento em laboratórios agrícolas referência nesses serviços, buscando conhecimento técnico em cursos e cartilhas e empresas de agricultura de precisão.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE COLHEITA, PREPARO E SECAGEM DO CAFÉ

**Por que é importante:** operações essenciais para a qualidade do café, com custo elevado e que necessitam planejamento para a viabilidade econômica da cafeicultura.

**Exemplo de aplicação na prática:** conhecer a fazenda e saber quais áreas são mecanizáveis ou necessitam de colheita manual e programar os modelos que fiquem economicamente viáveis para a sua produção.

**Como desenvolver essa competência:** buscando conhecimento técnico em cursos, registro de experiências anteriores na sua fazenda e nos seus talhões, apoio de cartilhas técnicas como a do Senar, empresas fornecedoras de colheitadeiras são uma fonte de informação técnica importante para o serviço.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE PÓS-COLHEITA, BENEFICIAMENTO E ARMAZENAMENTO DE GRÃOS DE CAFÉ

**Por que é importante:** garantem a qualidade da bebida do café e, conseqüentemente, sua rentabilidade da produção.

**Exemplo de aplicação na prática:** diferentes processos de pós-colheita irão proporcionar perfis diferentes de bebida do café e impactar na sua venda final. É necessário conhecer os canais de venda para programar o melhor método de pós-colheita.

**Como desenvolver essa competência:** buscando conhecimento técnico em cursos, apoio do Senar, troca de experiências com outros(as) produtores(as) e busca de informações em outros elos da cadeia de valor do café, como a comercialização, a indústria e serviços.



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia



# COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

## COMPETÊNCIA

### PLANEJAR A IMPLANTAÇÃO DA LAVOURA CAFEIEIRA

**Por que é importante:** vai garantir que a lavoura seja implantada no período correto do ano agrícola e com as técnicas corretas de implantação.

**Exemplo de aplicação na prática:** produzir o próprio viveiro ou encomendar as mudas com a cultivar de cafeeiro selecionada para o plantio necessária programação do tempo que irá levar para que as mudas fiquem prontas e toda sua programação de implantação se cumpra no tempo correto.

**Como desenvolver essa competência:** buscando conhecimento técnico em cursos e consultorias, como as oferecidas pelo Sebrae, buscando informações e cotações prévias sobre todas as etapas necessárias.

## COMPETÊNCIA

### PROGRAMAR O INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA NECESSÁRIA PARA A PRODUÇÃO DO CAFÉ

**Por que é importante:** para iniciar a produção, não basta apenas a plantação; maquinários são importantes componentes da fazenda, que fazem parte da estrutura física complementar às próprias plantas de café.

**Exemplo de aplicação na prática:** definir qual modelo vai utilizar para o beneficiamento do seu café colhido, aquisição de máquina de beneficiamento, aluguel de máquina de beneficiamento de outros(as) produtores(as) ou aluguel de máquina de beneficiamento de cooperativa. Programar investimento necessário para cada um dos modelos.



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia



**Como desenvolver essa competência:** buscar informações de toda infraestrutura necessária antes de iniciar a produção, por meio de troca de informações com outras produtoras e cooperativas. Contatar bancos que possuam cartas de crédito e financiamento para maquinários e levantamento de custos em empresas fornecedoras de maquinários. Busca de conhecimento técnico em cursos.

## COMPETÊNCIA

### GERENCIAR OS CUSTOS DE PRODUÇÃO

**Por que é importante:** saber o lucro real da produção de café para programar novos investimentos e ajustar gastos, a fim de melhorar a lucratividade.

**Exemplo de aplicação na prática:** programar um novo investimento sem saber qual será a estimativa de gastos para a próxima safra pode comprometer todo o lucro da produção de café.

**Como desenvolver essa competência:** apoio técnico da Emater, buscar modelos de planilhas/cadernos de anotação que se encaixem na rotina da fazenda e auxílio de pessoas técnicas da área, como contadoras.

## COMPETÊNCIA

### GESTÃO DAS PESSOAS QUE TRABALHAM NA PROPRIEDADE

**Por que é importante:** colaboradores(as) precisam conhecer e praticar os objetivos, a missão e os valores da empresa para que todas sejam cumpridas da melhor forma na propriedade.

**Exemplo de aplicação na prática:** a organização de um sistema na fazenda para uma certificação, por exemplo, depende do alinhamento de ideias e técnicas de toda a força de trabalho.

**Como desenvolver essa competência:** buscar treinamentos sobre comunicação para diálogo claro com todas as colaboradoras e colaboradores, busca de técnicas de gestão de pessoas em cursos e cartilhas e acompanhamento constante da gestão pela proprietária do negócio, seja de forma direta ou por meio de uma pessoa treinada para assumir a função.

## COMPETÊNCIA

### ADOÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS AGRÍCOLAS NA PRODUÇÃO DO CAFÉ

**Por que é importante:** a venda do café está cada dia mais atrelada a uma produ-



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia



ção sustentável, sendo a adoção de boas práticas agrícolas um dos pilares para alcançar a sustentabilidade.

**Exemplo de aplicação na prática:** o descarte de embalagens de defensivos é uma boa prática agrícola, que depende de informações técnicas para ser realizada.

**Como desenvolver essa competência:** buscando conhecimento sobre as boas práticas agrícolas em cursos e cartilhas técnicas, apoio da Emater e de cooperativas de produtores(as), busca de orientações de certificadoras.

## COMPETÊNCIA

### REALIZAR ESTIMATIVA DE PRODUÇÃO DAS PRÓXIMAS SAFRAS

**Por que é importante:** toda a programação de custos, investimentos e lucro da produção de café depende da estimativa de produção.

**Exemplo de aplicação na prática:** saber fazer o levantamento de quantas sacas irá produzir na próxima colheita e terá para vender garante sua organização financeira, além dessa estimativa ser utilizada para cálculos como o de quantidade de adubo a ser aplicado nas lavouras cafeeiras.

**Como desenvolver essa competência:** busca de informação em cursos, mentorias e consultorias com profissionais e organizações capacitadas, registro consistente da produção e monitoramento constante dos dados levantados em cada ano produtivo.

## COMPETÊNCIA

### PLANEJAR AS COMPRAS AGRÍCOLAS

**Por que é importante:** os produtos usados na agricultura são muito diversos. Conhecer suas características e preços pode ajudar a economizar nas compras agrícolas e tornar suas operações mais eficientes utilizando os produtos corretos.

**Exemplo de aplicação na prática:** conhecer as fontes e concentrações de adubos nitrogenados ajuda a posicionar o adubo com melhor custo-benefício para o cafeeiro, já que estes possuem um elevado custo dentro da produção.

**Como desenvolver essa competência:** por meio de cursos e cartilhas sobre produtos agrícolas e manejos da cafeicultura, auxílio de uma engenheira agrônoma ou técnica agrícola, buscar informações sobre o mercado de produtos agrícolas com empresas



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia





como revendas, cooperativas, empresas nacionais e multinacionais.

## COMPETÊNCIA

### CONHECER A LEGISLAÇÃO RURAL E AMBIENTAL

**Por que é importante:** conhecer as leis ambientais, trabalhistas e rurais é necessário para evitar problemas de encargos e a Justiça, protegendo sua fazenda e a produção.

**Exemplo de aplicação na prática:** é preciso estar alinhada com a segurança no trabalho para evitar acidentes entre colaboradores(as); conhecer as leis e utilizá-las de forma correta protege ambas as partes quanto a encargos necessários da lei trabalhista.

**Como desenvolver essa competência:** buscar informação com especialistas em segurança do trabalho, contadoras e advogadas. Auxílio da Emater e do Senar por meio de cursos e cartilhas informativas.

# COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

## COMPETÊNCIA

### HABILIDADE DE BUSCAR INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA OS PROCESSOS TÉCNICOS E GERENCIAIS DA PRODUÇÃO DE CAFÉS

**Por que é importante:** para que a produtora possa construir sua base de conhecimentos para produzir o café e gerenciar a fazenda, é necessário saber como e onde buscar capacitações, publicações gratuitas ou pagas e identificar profissionais capacitadas. É preciso conhecer profundamente o negócio para ter autonomia.



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia



**Exemplo de aplicação na prática:** fazer um curso sobre adubação e nutrição do cafeeiro auxilia na melhora da produtividade e da bebida do café, além de auxiliar em questões gerenciais como as boas compras agrícolas.

**Como desenvolver essa competência:** buscando empresas públicas e privadas que forneçam capacitação de forma competente e indicações de profissionais no mercado.

## COMPETÊNCIA

### PERSISTÊNCIA NO ENFRENTAMENTO DAS DIFICULDADES QUE SURGEM DURANTE O PROCESSO DE PRODUÇÃO DE CAFÉ

**Por que é importante:** a produção de café é uma fábrica a céu aberto. Muitas dificuldades, como clima, pragas e doenças, não dependem das produtoras, mas podem ser superadas com persistência e foco na solução de problemas.

**Exemplo de aplicação na prática:** nos anos de seca, quando há uma quebra de safra muito expressiva, é necessário ter persistência nos testes e controle do manejo, para buscar a melhor opção para aquela lavoura.

**Como desenvolver essa competência:** registrar e analisar as experiências práticas dentro da

propriedade, buscar informações com outras produtoras que possam estar passando pela mesma dificuldade para troca de experiências.

## COMPETÊNCIA

### TROCA DE EXPERIÊNCIAS, PARCERIAS E COOPERATIVISMO/ ASSOCIATIVISMO

**Por que é importante:** é a principal fonte de conhecimento técnico e gerencial, especialmente para pequenas produtoras e produtoras familiares.

**Exemplo de aplicação na prática:** para a implantação de uma nova cultivar de café na propriedade, deve-se buscar a maior experiência possível que outras produtoras da mesma região já tiveram com aquela cultivar antes de implantar.

**Como desenvolver essa competência:** participando de cooperativas e associações da região, engajando-se em projetos que envolvam criação de oportunidades coletivas para a produção de café da região e estar aberta a compartilhar informações e conhecimentos que você já adquiriu.

## COMPETÊNCIA

### HONESTIDADE E TRANSPARÊNCIA NOS NEGÓCIOS



**Por que é importante:** negócios realizados sem honestidade não têm durabilidade, além de trazerem problemas, muitas vezes judiciais.

**Exemplo de aplicação na prática:** entregar corretamente o café de um contrato futuro ou de exportação irá gerar um bom relacionamento e confiança entre produtora e compradora, que pode trazer muitos benefícios comerciais futuros.

**Como desenvolver essa competência:** buscar melhoria contínua das suas habilidades comerciais e de comunicação, estar ao lado de pessoas que compartilham o mesmo modelo de negócio transparente que você pretende seguir forma uma rede que pode te ajudar a colocar em prática essa competência.

## COMPETÊNCIA

### HABILIDADE DE COMPREENDER A PROPRIEDADE COMO NEGÓCIO

**Por que é importante:** tratar a produção de café e a fazenda como uma empresa e usar um modelo empresarial melhora, além da produtividade e qualidade do café, todos os processos envolvidos na produção.

**Exemplo de aplicação na prática:** começar a compra de adubos sem planejamento e sem cotações é uma forma amadora de produção. Ao profissionalizar essas operações com co-

nhecimento técnico, cotações e aplicação na hora correta, a produtora encara a propriedade como negócio, não tomando decisões com base em emoções.

**Como desenvolver essa competência:** buscar conhecimento sobre técnicas empresariais, conhecer produtoras profissionalizadas e que obtiveram sucesso na produção, buscar apoio técnico de entidades como a Emater e engenheiras agrônomas, além de buscar capacitação para todos os processos.

## COMPETÊNCIA

### NEGOCIAÇÃO E ADAPTABILIDADE

**Por que é importante:** trazer economia e melhor benefício na hora de adquirir os produtos agrícolas, melhorando seu custo, e na venda do café, aproveitando-se de oportunidades e reduzindo riscos.

**Exemplo de aplicação na prática:** estudar o mercado e fazer uma troca de produtos agrícolas por café que irá ser benéfica para seu planejamento econômico, desde que comprovado pela análise feita previamente pela gestora da propriedade.

**Como desenvolver essa competência:** conhecendo o mercado de produtos, fazendo cotações, buscando cursos de técnicas de negociação e desenvolvendo a capacidade de argumentação com fornecedoras e clientes.



Organização  
Internacional  
do Trabalho



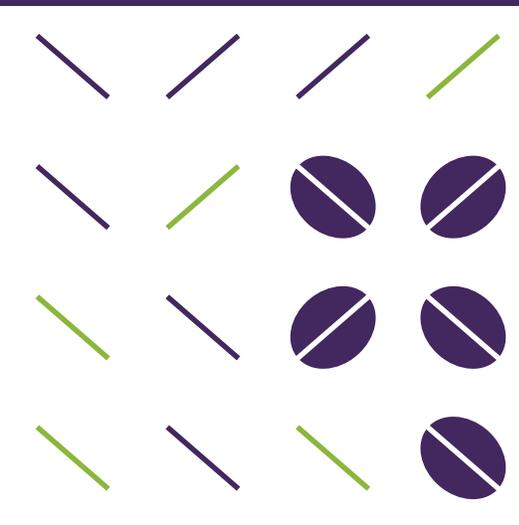
Financiado pela  
União Europeia





# CAPÍTULO 2

## COMERCIALIZAÇÃO E EXPORTAÇÃO



A comercialização e a exportação de café são atividades complexas, que envolvem diversas atividades, dependendo do mercado onde a produtora atua.

No caso do mercado interno, comum no Brasil e em outros países produtores onde o consumo também é alto, os acordos são geralmente estabelecidos entre cafeicultoras e comerciantes intermediários de café verde (cru), que são responsáveis por distribuir os cafés para empresas torrefadoras. No entanto, muitas produtoras estão identificando oportunidades de comercialização direta de cafés especiais com torrefações e cafeterias, com maior valor agregado. independentemente do modelo de negócios escolhido, existem competências específicas do comércio que são estratégicas para que produtora e comerciante de café verde obtenham sucesso nos negócios.

Quando se trata da exportação e importação de cafés, ou seja, do comércio internacional, outras agentes são inseridas no processo. São as traders (comerciantes internacionais), cooperativas e empresas exportadoras, no país produtor, e as empresas importadoras, no país consumidor, que executam os trâmites para desembaraçar os cafés verdes ou torrados, de forma a atender à legislação de cada país para a importação do produto. Essas atividades incluem organizar o envio de amostras e lotes do país de origem, coordenar operações logísticas e absorver riscos financeiros, além de organizar o recebimento e regularização do produto no país de destino.

A seguir, apresentamos as principais competências consideradas por empreendedoras e profissionais como essenciais ou muito importantes para o sucesso na comercialização e exportação de café.



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia



# COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE MERCADOS DE NICHU

**Por que é importante:** conhecer os diferentes tipos de produtos e demandas de nichos específicos de mercado, como cafés especiais, orgânicos, fair trade, cafés produzidos por mulheres, entre outros, pode ajudar a produtora/comerciante a se posicionar melhor no mercado.

**Exemplo de aplicação na prática:** no nicho de cafés especiais (acima de 80 pontos), é comum que a compradora pague melhores preços para cafés com perfis sensoriais específicos e histórias inspiradoras de produtoras, mesmo que seus cafés não atinjam pontuações muito elevadas.

**Como desenvolver essa competência:** troca de experiências com produtoras e comer-

ciantes, participação em feiras e eventos, interação com compradoras potenciais e acompanhamento das publicações e projetos de agências de apoio à exportação como Apex-Brasil, consulta a pesquisas de mercado e acompanhamento de publicações em revistas, sites e redes sociais com conteúdo específico do setor.

## COMPETÊNCIA

### COMPREENDER A QUALIDADE FÍSICA E SENSORIAL DO CAFÉ

**Por que é importante:** é primordial que a produtora/comerciante conheça o produto que possui, de forma a identificar a melhor forma de inseri-lo no nicho adequado de mercado.



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia



**Exemplo de aplicação na prática:** as empresas compradoras costumam determinar padrões mínimos físicos e sensoriais para a compra de cafés. Se a fornecedora não é capaz de garantir que o produto entregue atenda às condições, pode haver quebra de confiança entre as partes e até devolução de lotes, gerando prejuízos para a fornecedora.

**Como desenvolver essa competência:** cursos formais com certificação internacional, como Q Arabica Grader, Q Robusta Grader e Sensory Skills SCA, cursos livres de empresas com boa reputação no mercado, troca de experiências com produtores experientes em empresas, cooperativas e concursos de qualidade, participação em eventos em que haja provas de café.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE O PROCESSO PRODUTIVO DO CAFÉ E DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO

**Por que é importante:** cada processo executado na produção do café pode resultar em diferentes perfis de produtos, cuja valorização é maior ou menor conforme o nicho de mercado.

**Exemplo de aplicação na prática:** a fermentação intencional de cafés, resultando em perfis de cafés frutados e exóticos, tornou-se uma tendên-

cia para alguns mercados consumidores, gerando notoriedade para produtoras e, conseqüentemente, preços diferenciados.

**Como desenvolver essa competência:** troca de experiências com produtoras e especialistas em produção de café, cursos e treinamentos de instituições de referência como o Senar, busca de informações em livros e publicações científicas.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE CLASSIFICAÇÃO FISCAL DE MERCADORIAS

**Por que é importante:** consiste no processo de categorização de produtos para controle da comercialização, exportação e/ou importação, que pode ser diferente em cada país.

**Exemplo de aplicação na prática:** conhecer o produto de forma detalhada permitirá à produtora/comerciante classificá-lo corretamente, evitando problemas fiscais.

**Como desenvolver essa competência:** buscar assessorias especializadas, consultar orientações dos órgãos oficiais do país onde atua, troca de experiências com outras comerciantes, busca de capacitação em cursos.



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia



**COMPETÊNCIA****HABILIDADE DE BUSCAR INFORMAÇÕES DE MERCADO**

**Por que é importante:** o mercado é dinâmico e muda o tempo todo. Por isso, a habilidade de identificar boas fontes de informações e estar atualizada é essencial para estar preparada para aproveitar boas oportunidades.

**Exemplo de aplicação na prática:** acompanhar as variações de preços no mercado de café e avaliar as opções disponíveis para venda do produto ajuda no planejamento e dá mais segurança à comerciante.

**Como desenvolver essa competência:** consulta frequente a revistas, jornais e bancos de dados de pesquisas de mercado, troca de experiências com outras comerciantes e profissionais do mercado, participação em eventos e palestras.

**COMPETÊNCIA****CONHECIMENTO SOBRE MODELOS DE NEGÓCIOS E POSICIONAMENTO DE PRODUTOS NO MERCADO**

**Por que é importante:** conhecer as opções de modelos de negócios já existentes no mercado

de café, e também outros modelos inovadores, pode ajudar a empreendedora a identificar a melhor forma de posicionamento do seu negócio no mercado e o relacionamento com clientes e outros agentes do mercado.

**Exemplo de aplicação na prática:** a escolha do modelo de negócios adequado pode reduzir custos e aumentar a eficiência da empresa.

**Como desenvolver essa competência:** cursos e palestras de instituições de referência, como o Sebrae, participação em eventos de negócios, busca de referências em empresas do setor de café e outros setores, por meio de troca de experiências, publicações como jornais, revistas e redes sociais.

**COMPETÊNCIA****CONHECIMENTOS SOBRE LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO**

**Por que é importante:** conhecer os regulamentos específicos do seu setor e país de atuação, além dos custos envolvidos em cada etapa da mobilização do produto, é essencial para manter o negócio em conformidade com as exigências legais e planejar a forma mais econômica de atuação.

**Exemplo de aplicação na prática:** quando a produtora/comerciante não conhece profundamente o fluxo de deslocamento do produto,



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia



seus custos, prazos e condições, pode negociar o produto a um determinado preço de venda que não é suficiente para cobrir os custos de logística.

**Como desenvolver essa competência:** consulta a órgãos do governo e profissionais especializados, contratação de assessoria de despachantes e outros profissionais experientes, troca de experiências com outras comerciantes.

### COMPETÊNCIA

#### CONHECIMENTO SOBRE PREFERÊNCIAS DE CONSUMO E CULTURA NOS MERCADOS INTERNACIONAIS DE CAFÉ

**Por que é importante:** cada produto pode ser recebido em um determinado mercado de diferentes formas, de acordo com a cultura, os costumes e as expectativas do consumidor final. Conhecer as preferências de cada mercado pode ajudar a comerciante determinar qual cliente pagará melhor por um determinado produto.

**Exemplo de aplicação na prática:** mesmo cafés de baixa qualidade sensorial podem ser bem remunerados em alguns mercados. Por exemplo, em alguns países do Oriente Médio, é comum a demanda por cafés sem defeitos físicos e de peneira alta, mas que apresentam padrão de bebida Rio (fenicada, considerada de baixa qualidade no Brasil).

**Como desenvolver essa competência:** consulta a bancos de dados de pesquisas de mercado, participação em eventos e palestras do setor de alimentos e bebidas, contato com compradoras e consumidoras e visita a estabelecimentos do país onde deseja trabalhar o produto.

### COMPETÊNCIA

#### CONHECIMENTO SOBRE CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO PRODUTO CAFÉ (CERTIFICAÇÃO E NORMAS INTERNACIONAIS)

**Por que é importante:** diferentes mercados valorizam (ou exigem) diferentes parâmetros de avaliação do café. Conhecer as diferentes certificações e normas permite que a empreendedora avalie a melhor forma de posicionar seu produto.

**Exemplo de aplicação na prática:** alguns países, como o Japão, valorizam certificações específicas e exigem certificados fitossanitários que podem dificultar ou aumentar o risco logístico de envio de mercadorias.

**Como desenvolver essa competência:** consulta a sites de organismos reguladores, consulta a profissionais especializadas, troca de experiências com outras comerciantes.



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela

União Europeia



**COMPETÊNCIA****CONHECIMENTO SOBRE TERMOS INTERNACIONAIS DE COMÉRCIO (INCOTERMS)**

**Por que é importante:** conhecer os direitos e obrigações das partes envolvidas em um contrato internacional é essencial para garantir a segurança financeira do negócio.

**Exemplo de aplicação na prática:** ao conhecer os Incoterms, a comerciante poderá definir as melhores condições de contrato e estabelecer preços adequados para seu produto, caso decida estabelecer a negociação com uma determinada cliente.

**Como desenvolver essa competência:** consulta a organismos especializados em comércio exterior, como a Apex-Brasil, busca de cursos e palestras sobre exportação, busca de assessoria ou consultoria especializada.

**COMPETÊNCIA****CONHECIMENTO SOBRE FEIRAS INTERNACIONAIS, SEUS CUSTOS E BENEFÍCIOS**

**Por que é importante:** as feiras são excelentes formas de ampliar contatos comerciais e realizar negócios. Mas é preciso conhecer os custos e be-

nefícios de cada evento, para que o investimento não seja realizado em momento equivocado.

**Exemplo de aplicação na prática:** uma produtora/comerciante somente poderá realizar negócios lucrativos em uma feira a partir do momento em que está preparada, conhece seu produto e as condições de mercado que ela busca para comercialização. Participar de feiras e expor seu produto/empresa sem o devido preparo pode levar a uma reputação ruim.

**Como desenvolver essa competência:** troca de experiências com outras produtoras/comerciantes, busca de informações sobre os eventos dos quais quer participar, levantamento de custos e definição de objetivos claros quando decidir participar de um evento que for considerado interessante para o seu negócio.

**COMPETÊNCIA****HABILIDADE DE OPERAR A EXPORTAÇÃO NA PRÁTICA**

**Por que é importante:** cada processo de exportação executado traz novos conhecimentos e experiências para a empreendedora, facilitando os futuros processos. Há detalhes do processo que só podem ser aprendidos na prática.

**Exemplo de aplicação na prática:** realizar uma



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela

União Europeia





exportação experimental, realizando uma análise criteriosa dos processos e se planejando financeiramente para possíveis erros e ajustes, dará mais confiança à produtora/comerciante e aumentará seus conhecimentos para futuras transações.

**Como desenvolver essa competência:** buscar apoio de profissionais especializadas, como despachantes e traders, acompanhar e participar de todos os detalhes das transações, tomando nota dos pontos estratégicos e de melhoria, acompanhamento de exportações realizadas por outras comerciantes ou empresas que permitam a participação como observadora/colaboradora voluntária.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL

**Por que é importante:** conhecer os pilares da negociação internacional, como respeito às diferenças culturais, transparência nos relacionamentos e cumprimento de condições de preço e qualidade acordados, é essencial para o desenvolvimento da boa reputação das empresas.

**Exemplo de aplicação na prática:** ao não conhecer especificidades da cultura do país onde uma empreendedora deseja atuar, podem acontecer desconfortos pessoais ou quebras de confiança que poderiam dificultar ou até impedir que sua empresa atue naquele mercado.

**Como desenvolver essa competência:** busca de cursos e eventos oferecidos por instituições especializadas, como a Apex-Brasil, leitura de livros especializados.

# COMPETÊNCIAS GERENCIAIS



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia



**COMPETÊNCIA****CONHECIMENTO SOBRE  
PRECIFICAÇÃO DE PRODUTOS**

**Por que é importante:** essencial para identificar o preço mais indicado para cada produto ofertado, controlar a margem de lucro e atrair clientes adequadas.

**Exemplo de aplicação na prática:** ao precificar um café, é preciso conhecer os custos de produção ou aquisição do produto e as condições praticadas no mercado. Identificar o momento certo, em que a precificação está mais vantajosa, pode gerar mais lucros não só para a comerciante, mas também para suas fornecedoras, posto que ela poderá pagar melhor pelo produto.

**Como desenvolver essa competência:** cursos e palestras organizados por instituições especializadas, como o Sebrae, programas de apoio a empreendedoras, troca de experiências com outras comerciantes e registro contínuo de custos e despesas do negócio.

**COMPETÊNCIA****CONHECIMENTO SOBRE  
REGISTRO DE MARCAS  
E PATENTES**

**Por que é importante:** a marca é um dos principais ativos de uma empresa. Por isso, deve estar protegida pelos registros necessários.

**Exemplo de aplicação na prática:** para evitar processos judiciais por uso indevido de marca e também para proteger o valor agregado a uma marca de criação, é preciso compreender os processos de registro e cumprir os regulamentos vigentes em cada país onde a empresa pretende atuar.

**Como desenvolver essa competência:** busca de informações junto aos órgãos de registro de marcas e patentes, consulta a advogadas especializadas.

**COMPETÊNCIA****CONHECIMENTO SOBRE  
LEGISLAÇÃO E INCENTIVOS  
FISCAIS PARA O COMÉRCIO  
DE CAFÉ**

**Por que é importante:** os incentivos fiscais e outras condições diferenciadas reduzem custos e facilitam muitos processos na comercialização de café.

**Exemplo de aplicação na prática:** há incentivos fiscais específicos para produtos com foco no mercado exportador.



**Como desenvolver essa competência:** consulta a órgãos reguladores do governo, consulta a especialistas em direito e contabilidade, consulta a entidades de apoio a empreendedoras.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE CONTRATOS E RISCOS EM OPERAÇÕES INTERNACIONAIS

**Por que é importante:** para realizar operações internacionais, é preciso buscar formas de reduzir os riscos existentes, entre eles, as variações cambiais.

**Exemplo de aplicação na prática:** ao realizar um contrato sem conhecimento dos riscos, a produtora/comerciante pode ter prejuízos significativos.

**Como desenvolver essa competência:** cursos e publicações sobre o tema, consulta a especialistas, contratação de especialistas para elaboração e gestão de contratos, busca de informações sobre o mercado.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE RECEBIMENTOS DO EXTERIOR E OPERAÇÕES DE CÂMBIO

**Por que é importante:** as operações de câmbio são estratégicas para a redução dos riscos relacionados aos recebimentos do exterior.

**Exemplo de aplicação na prática:** travar câmbio pode reduzir os riscos em operações internacionais, salvaguardando o recebimento da produtora/comerciante.

**Como desenvolver essa competência:** cursos e publicações sobre o tema, consulta a especialistas, busca de informações sobre o mercado.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTOS SOBRE FINANCIAMENTOS PARA O NEGÓCIO CAFÉ

**Por que é importante:** existem linhas de financiamento específicas para o agronegócio e para a internacionalização de empresas que podem ser acessadas por produtoras e comerciantes.

**Exemplo de aplicação na prática:** quando planejados e bem executados, os financiamentos podem auxiliar a companhia em momentos importantes, como a internacionalização.

**Como desenvolver essa competência:** cursos e publicações sobre o tema, consulta a es-



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia



pecialistas, busca de informações junto a instituições financeiras.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE MARKETING INTERNACIONAL

**Por que é importante:** as estratégias de marketing, as características do produto ou até a abordagem para venda podem precisar de adaptações de acordo com a realidade de

cada país onde a empreendedora deseja atuar.

**Exemplo de aplicação na prática:** barreiras culturais e linguísticas podem fazer com que um produto ou embalagem que funcionam em um país não tenham o mesmo apelo em outro mercado.

**Como desenvolver essa competência:** cursos e palestras com especialistas, busca de informações sobre os mercados-alvo, consulta a pesquisas de mercado e a profissionais especializados no mercado em que deseja atuar.

# COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

## COMPETÊNCIA

### CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

**Por que é importante:** para buscar soluções relacionadas a tecnologias, modelos de ne-

gócios e também no processo de capacitação profissional.

**Exemplo de aplicação na prática:** ao se manter informado sobre a evolução do mercado em que atua, a profissional será



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia



mais capaz de adotar estratégias e resolver problemas.

**Como desenvolver essa competência:** por meio de troca de experiências com outras profissionais, busca de informações de diversas fontes, cursos sobre comportamento empreendedor.

## COMPETÊNCIA

### AUTOCONFIANÇA

**Por que é importante:** permite à empreendedora confiar na própria capacidade de produzir e vender mais e melhor.

**Exemplo de aplicação na prática:** na apresentação do produto e negociação, a autoconfiança pode representar a diferença entre a aceitação ou não de um produto e a confirmação de um contrato.

**Como desenvolver essa competência:** troca de experiências com outras profissionais, cursos sobre comportamento empreendedor, consulta a profissionais da psicologia, apoio de mentorias.

## COMPETÊNCIA

### CAPACIDADE DE INICIATIVA

**Por que é importante:** auxilia na percepção rápida de problemas e busca ativa por soluções.

**Exemplo de aplicação na prática:** identificação de oportunidades de negócios ainda não exploradas por concorrentes.

**Como desenvolver essa competência:** conversas com fornecedoras, clientes e outras agentes do mercado, cursos sobre comportamento empreendedor, apoio de mentorias.

## COMPETÊNCIA

### PERSEVERANÇA

**Por que é importante:** auxilia a empreendedora a se manter resiliente na busca dos objetivos de seu negócio.

**Exemplo de aplicação na prática:** em momentos de baixo dinamismo do mercado, a clareza quanto aos objetivos e a perseverança são essenciais para que a empreendedora não desista do empreendimento e atravesse momentos difíceis.

**Como desenvolver essa competência:** troca de experiências com outras profissionais, cursos sobre comportamento empreendedor, consulta a profissionais da psicologia, apoio de mentorias.



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia



**COMPETÊNCIA****DIPLOMACIA**

**Por que é importante:** saber a forma mais educada e simpática de agir, facilitando a interação com fornecedoras e clientes sem provocar discórdias, ajuda na manutenção dos relacionamentos pessoais e profissionais.

**Exemplo de aplicação na prática:** quando há conflitos de interesse entre fornecedoras e clientes, a diplomacia pode auxiliar na busca de alternativas ganha-ganha, em que todas as partes envolvidas saiam satisfeitas de um negócio.

**Como desenvolver essa competência:** troca de experiências com outras profissionais, cursos sobre comportamento empreendedor, consulta a profissionais da psicologia, apoio de mentorias.

**COMPETÊNCIA****HABILIDADE INTERPESSOAL**

**Por que é importante:** auxilia nas relações pessoais e profissionais, proporcionando o aumento da rede de contatos da empreendedora.

**Exemplo de aplicação na prática:** a habilidade interpessoal pode abrir portas para convi-

tes para eventos profissionais, acesso a oportunidades comerciais e aumento da confiança com parceiros comerciais.

**Como desenvolver essa competência:** troca de experiências com outras profissionais, cursos sobre comportamento empreendedor, consulta a profissionais da psicologia, apoio de mentorias.

**COMPETÊNCIA****CAPACIDADE DE COOPERAÇÃO**

**Por que é importante:** permite articular esforços junto a parceiros para conquistar objetivos comuns.

**Exemplo de aplicação na prática:** ao cooperar para a organização de uma missão comercial, a empreendedora pode acessar novos mercados por um custo menor e/ou com mais facilidade do que agindo sozinha.

**Como desenvolver essa competência:** participação em grupos formais e informais, como associações, cooperativas e sindicatos, participação em eventos, troca de experiências com outros profissionais, cursos sobre comportamento empreendedor, consulta a profissionais da psicologia, apoio de mentorias.



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia



**COMPETÊNCIA****ATENÇÃO AOS DETALHES**

**Por que é importante:** as relações comerciais bem-sucedidas dependem da atenção da empreendedora a todos os critérios e combinados, sejam eles exigidos pela cliente ou um sinal de cortesia e apreço pela empresa parceira.

**Exemplo de aplicação na prática:** é importante que a empreendedora se assegure de que o lote vendido será entregue conforme as especificações do contrato, cumprindo o combinado com a cliente.

**Como desenvolver essa competência:** constante revisão de processos, contratação de pessoas especializadas quando necessário, troca de experiências com outras profissionais, cursos sobre comportamento empreendedor, consulta a profissionais da psicologia, apoio de mentorias.

**COMPETÊNCIA****FLEXIBILIDADE**

**Por que é importante:** a disposição da empreendedora em se adaptar às situações e transformações do mercado está diretamente relacionada ao sucesso do empreendimento.

**Exemplo de aplicação na prática:** ao ser flexível quanto à forma de trabalho, prazos e condições oferecidas ou outras demandas razoáveis de clientes, a empreendedora poderá encontrar novas oportunidades de mercado.

**Como desenvolver essa competência:** constante revisão de processos, contratação de pessoas especializadas quando necessário, troca de experiências com outras profissionais, cursos sobre comportamento empreendedor, consulta a profissionais da psicologia, apoio de mentorias.

**COMPETÊNCIA****CAPACIDADE DE ESCUTA E DIÁLOGO**

**Por que é importante:** demonstrar interesse e conhecer a realidade das diferentes parcerias comerciais, buscando soluções por meio do diálogo, abre portas para oportunidades.

**Exemplo de aplicação na prática:** ao estar aberta a conhecer a realidade de fornecedoras e clientes, a empreendedora pode identificar tipos de acordo em que ambas as partes são beneficiadas.

**Como desenvolver essa competência:** troca de experiências com outras profissionais, cur-



dos sobre comportamento empreendedor e escuta ativa, consulta a profissionais da psicologia, apoio de mentorias.

**COMPETÊNCIA****NEGOCIAÇÃO E ADAPTABILIDADE**

**Por que é importante:** trazer economia e melhor benefício na hora de adquirir os produtos agrícolas, melhorando seu custo, e na venda do café, aproveitando-se de oportunidades e reduzindo riscos.

**Exemplo de aplicação na prática:** estudar o mercado e fazer uma troca de produtos agrícolas por café que irá ser benéfica para seu planejamento econômico, desde que comprova-

do pela análise feita previamente pela gestora da propriedade.

**Como desenvolver essa competência:** conhecendo o mercado de produtos, fazendo cotações, buscando cursos de técnicas de negociação e desenvolvendo a capacidade de argumentação com fornecedoras e clientes.



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia





# CAPÍTULO 3

## TORREFAÇÃO E VAREJO



Compreende-se como atividade de torrefação do café a aplicação de calor às sementes do cafeeiro, com a finalidade de aumentar a sua solubilidade e desenvolver sabores que tornam o café palatável ao consumo humano (conhecida como *roasting*<sup>2</sup>).

A torrefação reúne diversas atividades, que se iniciam na escolha da matéria-prima utilizada e terminam no produto torrado, às vezes moído, que é distribuído ao mercado e, futuramente, se tornará bebida pelas mãos de baristas ou pelos consumidores e consumidoras em seus lares. No universo dos cafés especiais, predominam torrefações de pequeno porte que, muitas vezes, atuam no segmento do varejo, distribuindo o café torrado para cafeterias ou diretamente ao consumidor.

Essas atividades são desenvolvidas por degustadoras, mestras torrefadoras, engenheiras e outras especialistas da indústria, administradoras de empresas e diversas outras profissionais especializadas em uma ou outra atividade desempenhada nessa etapa da cadeia de valor.

A seguir, apresentamos as principais competências consideradas por empreendedoras e profissionais como essenciais ou muito importantes para o sucesso na torrefação e no varejo de café torrado.

---

<sup>2</sup>Conheça o mapa sistêmico dos agentes e as atividades relevantes para a cadeia produtiva do café, desenvolvido pela Specialty Coffee Association. Link [AQUI](#)





# COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE MERCADOS DE NICHU

**Por que é importante:** conhecer os diferentes tipos de produtos e demandas de nichos específicos de mercado, como cafés especiais, orgânicos, fair trade, cafés produzidos por mulheres, entre outros, pode ajudar a torrefadora/varejista a se posicionar frente aos clientes.

**Exemplo de aplicação na prática:** no nicho de cafés especiais (acima de 80 pontos), é preciso comunicar ao cliente final informações que nos cafés tradicionais são ignoradas, como origem, certificações, perfil sensorial e grau de torra.

**Como desenvolver essa competência:** troca de experiências com torrefadoras e varejistas, participação em feiras e eventos, interação com clientes

em cafeterias, supermercados e outros pontos de venda, consulta a pesquisas de mercado e acompanhamento de publicações em revistas, sites e redes sociais com conteúdo específico do setor.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE MERCADOS DE NICHU

**Por que é importante:** é primordial que a torrefadora/varejista conheça o produto que possui, de forma a identificar a melhor forma de inseri-lo no nicho adequado de mercado.

**Exemplo de aplicação na prática:** ao negociar uma matéria-prima, é preciso ter conhecimento sobre qualidade para avaliar as amostras enviadas e definir a compra. Também é necessário conferir o lote de produto enviado ao efetivar a compra.



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia





**Como desenvolver essa competência:** cursos formais com certificação internacional, como Q Arabica Grader e Q Robusta Grader e Sensory Skills SCA, cursos livres de empresas com boa reputação no mercado, troca de experiências com provadoras experientes em empresas, cooperativas e concursos de qualidade, participação em eventos em que haja provas de café.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE O PROCESSO PRODUTIVO DO CAFÉ E DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO

**Por que é importante:** cada processo executado na produção do café pode resultar em diferentes perfis de produtos, cuja valorização é maior ou menor conforme o nicho de mercado.

**Exemplo de aplicação na prática:** a fermentação intencional de cafés, resultando em perfis de cafés frutados e exóticos, se tornou uma tendência para alguns mercados consumidores, gerando notoriedade para produtoras e, conseqüentemente, preços diferenciados.

**Como desenvolver essa competência:** troca de experiências com produtoras e especialistas em produção de café, cursos e treinamentos de instituições de referência como Senar, busca de informações em livros e publicações científicas.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE CLASSIFICAÇÃO FISCAL DE MERCADORIAS

**Por que é importante:** consiste no processo de categorização de produtos para controle da comercialização.

**Exemplo de aplicação na prática:** conhecer o produto de forma detalhada permitirá à torrefadora/varejista classificá-lo corretamente, evitando problemas fiscais.

**Como desenvolver essa competência:** buscar assessorias especializadas e consultar orientações dos órgãos oficiais do seu país.

## COMPETÊNCIA

### HABILIDADE DE BUSCAR INFORMAÇÕES DE MERCADO

**Por que é importante:** o mercado é dinâmico e muda o tempo todo. Por isso, a habilidade de identificar boas fontes de informações e estar atualizada é essencial para estar preparada para aproveitar boas oportunidades.

**Exemplo de aplicação na prática:** acompanhar as variações de preços no mercado de



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela

União Europeia





café e avaliar as opções disponíveis para venda do produto ajuda no planejamento e dá mais segurança à comerciante.

**Como desenvolver essa competência:** consulta frequente a revistas, jornais e bancos de dados de pesquisas de mercado, troca de experiências com outras profissionais do mercado, participação em eventos e palestras.

## COMPETÊNCIA

### EXTRAÇÃO DE CAFÉ EM DIFERENTES MÉTODOS

**Por que é importante:** a terceira onda do café especial trouxe diferentes métodos de extração (infusão, percolação, pressão, híbridos, cold brew) que trazem características próprias para a bebida. Faz parte da experiência do café, atualmente, vivenciar essas diferenças e é o que muitos clientes procuram.

**Exemplo de aplicação na prática:** extração do café em uma V60, Kalita, Melitta, sifão, moka, clever, aeropress, entre outros.

**Como desenvolver essa competência:** cursos de barista e/ou de métodos de extração, além de vivência prática. Recomenda-se experiência presencial para a prática da operação de métodos.

## COMPETÊNCIA

### HABILIDADE DE TORRA DE CAFÉ

**Por que é importante:** conhecer os diferentes perfis de torra e seus resultados sensoriais garante o melhor aproveitamento da matéria-prima.

**Exemplo de aplicação na prática:** controlar a qualidade da torra e adaptar o perfil de torra de acordo com a matéria-prima adquirida e as variações ocorridas durante o seu armazenamento.

**Como desenvolver essa competência:** cursos e palestras com profissionais capacitados, vivência prática.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE EQUIPAMENTOS DE TORRA

**Por que é importante:** conhecer os diferentes equipamentos do mercado, a fim de adquirir o de melhor custo-benefício para o seu negócio e fazer o melhor aproveitamento possível do equipamento adquirido, considerando questões importantes como segurança na operação e qualidade do produto.

**Exemplo de aplicação na prática:** conhecer a fundo o equipamento de torra permite que a torrefadora otimize os resultados com menor custo.



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia



**Como desenvolver essa competência:** cursos e palestras com profissionais, troca de experiências com outras torrefadoras, pesquisa junto a fornecedores e vivência prática com diferentes equipamentos.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE ORGANIZAÇÃO E LOGÍSTICA

**Por que é importante:** organização e logística são essenciais para garantir que o frescor e a qualidade do café sejam conservados até sua distribuição.

**Exemplo de aplicação na prática:** após torrado, o café perde suas características rapidamente. Manter o produto muito tempo em estoque antes da distribuição pode gerar perdas ou insatisfação do cliente.

**Como desenvolver essa competência:** cursos com profissionais especializados, vivência prática, troca de experiências com outras torrefadoras e varejistas, consultoria com especialistas e instituições como o Sebrae.

## COMPETÊNCIA

### ORGANIZAÇÃO E GERENCIAMENTO DE ESTOQUE

**Por que é importante:** em microtorrefações, é função da torrefadora gerenciar os estoques de cafés em grãos, a fim de garantir a matéria-prima necessária, sem que haja estoques excedentes que levem ao envelhecimento do produto.

**Exemplo de aplicação na prática:** controle e checagem do estoque para futuros pedidos de insumos junto ao fornecedor.

**Como desenvolver essa competência:** cursos de torra, cursos e palestras na área de empreendedorismo, vivência prática.



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia



# COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE PLANO DE NEGÓCIOS

**Por que é importante:** na criação da empresa, o plano de negócio representa a base estrutural, com indicativos como proposta da empresa, análise do mercado, fornecedores, concorrentes e clientes, produtos ou serviços oferecidos, posicionamento da marca e ações de marketing, estrutura legal e tributária, além da previsão de investimento e retorno financeiro. Começar um negócio sem um projeto preparado pode trazer situações de risco para o desenvolvimento e fortalecimento da companhia.

**Exemplo de aplicação na prática:** com o plano de negócio pronto, a empresária pode começar o negócio tendo um conhecimento

mais detalhado do mercado onde está inserida, pode apresentar para colaboradoras uma estrutura que tenha o mínimo necessário para o dia a dia da gestão de uma empresa, que traz muitos desafios, mesmo quando temos todos os aspectos da gestão bem organizados.

**Como desenvolver essa competência:** cursos de gestão de empresas, cursos, eventos e consultorias de profissionais especializados e instituições como o Sebrae, troca de experiências com outras empresárias.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE MODELOS DE NEGÓCIOS E POSICIONAMENTO DE PRODUTOS NO MERCADO



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia



**Por que é importante:** conhecer as opções de modelos de negócios já existentes no mercado de café, e também outros modelos inovadores, pode ajudar a empreendedora a identificar a melhor forma de posicionamento do seu negócio no mercado e o relacionamento com clientes e outros agentes do mercado.

**Exemplo de aplicação na prática:** a escolha do modelo de negócios adequado pode reduzir custos e aumentar a eficiência da empresa.

**Como desenvolver essa competência:** cursos e palestras de instituições de referência, como o Sebrae, participação em eventos de negócios, busca de referências em empresas do setor de café e outros setores, por meio de troca de experiências, publicações como jornais, revistas e redes sociais.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE PRECIFICAÇÃO DE PRODUTOS

**Por que é importante:** essencial para identificar o preço mais indicado para cada produto ofertado, controlar a margem de lucro e atrair os clientes adequados.

**Exemplo de aplicação na prática:** ao precificar um café, é preciso conhecer os custos

de produção ou aquisição do produto e as condições praticadas no mercado. Identificar o momento certo, em que a precificação está mais vantajosa, pode gerar mais lucros não só para a comerciante, mas também para suas fornecedoras, já que ela poderá pagar melhor pelo produto.

**Como desenvolver essa competência:** cursos e palestras organizados por instituições especializadas, como o Sebrae, programas de apoio a empreendedoras, troca de experiências com outras comerciantes e registro contínuo de custos e despesas do negócio.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE REGISTRO DE MARCAS E PATENTES

**Por que é importante:** a marca é um dos principais ativos de uma empresa. Por isso, deve estar protegida pelos registros necessários.

**Exemplo de aplicação na prática:** para evitar processos judiciais por uso indevido de marca e também para proteger o valor agregado a uma marca de sua criação, é preciso compreender os processos de registro e cumprir os regulamentos vigentes em cada país onde sua empresa pretende atuar.



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia



**Como desenvolver essa competência:** busca de informações junto aos órgãos de registro de marcas e patentes, consulta a advogadas especializadas.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE TRIBUTAÇÃO E CONTABILIDADE

**Por que é importante:** para não incorrer em irregularidades ou perder oportunidades de redução de custos relacionadas a impostos.

**Exemplo de aplicação na prática:** calcular e recolher corretamente os impostos devidos evita o pagamento de multas.

**Como desenvolver essa competência:** consulta aos órgãos competentes, consulta a especialistas em contabilidade.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE FINANCIAMENTOS PARA INDÚSTRIA E COMÉRCIO

**Por que é importante:** conhecer as linhas de financiamento específicas para indústria e

comércio, especialmente para micro e pequenas empresas, pode abrir oportunidades de crescimento.

**Exemplo de aplicação na prática:** financiamentos utilizados corretamente permitem que o negócio atinja maior escala.

**Como desenvolver essa competência:** busca de informações junto a instituições financeiras, consulta a especialistas, troca de informações com empreendedoras.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE COMÉRCIO ELETRÔNICO

**Por que é importante:** o comércio eletrônico se tornou uma das principais formas de venda direta ao cliente, especialmente após a pandemia de Covid-19.

**Exemplo de aplicação na prática:** com o constante fechamento do comércio devido à pandemia, as torrefações encontraram no comércio eletrônico uma forma de escoar seus estoques e garantir receitas.

**Como desenvolver essa competência:** cursos e palestras organizados por especialistas, busca de informações na internet, troca



de experiências com empreendedoras, vivência prática.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE GESTÃO DE QUALIDADE

**Por que é importante:** qualidade vai além da qualidade do café em si, envolvendo exigências da vigilância sanitária, descarte de resíduos, qualidade do atendimento prestado, envolvendo do manual de boas práticas, por exemplo, até aspectos físicos do espaço, como limpeza de equipamentos, controle de pragas, entre outros. Mesmo que a empresa tenha alguém diretamente responsável por controlar e avaliar a qualidade, a gestora precisa compreender essa competência para analisar se realmente a qualidade está sendo mantida.

**Exemplo de aplicação na prática:** produtos vendidos fora da validade ou contaminados podem gerar um prejuízo gravíssimo ao consumidor e, conseqüentemente, ao negócio, sendo a empresária responsável por evitar problemas como esse.

**Como desenvolver essa competência:** cursos sobre gestão de qualidade, buscar direcionamento com a vigilância sanitária ou com consultoras externas, consulta a instituições como o Sebrae.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE GESTÃO FINANCEIRA

**Por que é importante:** a empreendedora precisa de conhecimentos mínimos sobre gestão financeira para garantir a rentabilidade e prosperidade do negócio.

**Exemplo de aplicação na prática:** saber calcular o custo de um produto e avaliar oportunidades de venda em diferentes condições de preço e volume.

**Como desenvolver essa competência:** cursos e palestras sobre o tema promovidas por especialistas ou instituições como o Sebrae, consulta a especialistas em finanças.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA

**Por que é importante:** propicia ferramentas para ajudar a empreendedora a tomar decisões estratégicas de alto nível, tendo uma visão mais ampla do negócio.

**Exemplo de aplicação na prática:** a gestão estratégica pode auxiliar a empreendedora na





análise do ambiente interno e externo da empresa, possibilitando mudanças de posicionamento quando for necessário.

**Como desenvolver essa competência:** cur-

sos e palestras de instituições de referência, como o Sebrae, participação em eventos de negócios, busca de referências em empresas do setor de café e outros setores por meio de troca de experiências.

# COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

## COMPETÊNCIA

### CRIATIVIDADE

**Por que é importante:** para proporcionar experiência sensorial e pensamento visionário, realizar conexão com outros profissionais e se destacar no mercado varejista, é preciso buscar abordagens criativas constantemente.

**Exemplo de aplicação na prática:** buscar desenvolver ações inovadoras com uma visão ampla do mercado de café.

**Como desenvolver essa competência:** atualização constante, troca de experiências com profissionais, principalmente de outras áreas de atuação, cursos sobre comportamento empreendedor e escuta ativa, consulta a profissionais da psicologia, apoio de mentorias.

## COMPETÊNCIA

### PERSISTÊNCIA NO ENFRENTAMENTO DAS DIFICULDADES



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia



**Por que é importante:** todo negócio exige resiliência da empreendedora para enfrentar os riscos e as dificuldades.

**Exemplo de aplicação na prática:** a concorrência com grandes marcas e a novidade do produto exige que a empreendedora persista para conquistar o mercado consumidor.

**Como desenvolver essa competência:** registrar e analisar as experiências práticas dentro do negócio, busca de informações com outras empreendedoras que possam estar passando pela mesma dificuldade para troca de experiências.

## COMPETÊNCIA

### CAPACIDADE DE COLABORAÇÃO

**Por que é importante:** a troca de experiências é a principal fonte de conhecimento técnico e gerencial para novas empreendedoras.

**Exemplo de aplicação na prática:** para acessar novos pontos de venda, a colaboração entre empreendedoras pode facilitar o acesso a informações.

**Como desenvolver essa competência:** participando de evento e associações de classe no setor, engajando-se em projetos que envolvam criação de oportunidades coletivas para o setor

de café da região e estar aberta a compartilhar informações e conhecimentos que já adquiriu.

## COMPETÊNCIA

### ATENÇÃO AOS DETALHES

**Por que é importante:** as relações comerciais bem-sucedidas dependem da atenção da empreendedora a todos os critérios e combinados, sejam eles exigidos pela cliente ou um sinal de cortesia e apreço pela empresa parceira.

**Exemplo de aplicação na prática:** é importante que a empreendedora se assegure de que o lote vendido será entregue conforme as especificações do contrato, cumprindo o combinado com a cliente.

**Como desenvolver essa competência:** constante revisão de processos, contratação de pessoas especializadas quando necessário, troca de experiências com outros profissionais, cursos sobre comportamento empreendedor, consulta a profissionais da psicologia, apoio de mentorias.

## COMPETÊNCIA

### HABILIDADE INTERPESSOAL

**Por que é importante:** auxilia nas relações pes-



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia





soais e profissionais, proporcionando o aumento da rede de contatos da empreendedora.

**Exemplo de aplicação na prática:** a habilidade interpessoal pode abrir portas para convites para eventos profissionais, acesso a oportunidades comerciais e aumento da confiança com parceiras comerciais.

**Como desenvolver essa competência:** troca de experiências com outras profissionais, cursos sobre comportamento empreendedor, consulta a profissionais da psicologia, apoio de mentorias.

## COMPETÊNCIA

### CAPACIDADE DE ESCUTA E DIÁLOGO

**Por que é importante:** demonstrar interesse e conhecer a realidade das diferentes parcerias comerciais, buscando soluções por meio do diálogo, abrem portas para oportunidades.

**Exemplo de aplicação na prática:** ao estar aberta a conhecer a realidade de fornecedoras e clientes, a empreendedora pode identificar tipos de acordo em que ambas as partes são beneficiadas.

**Como desenvolver essa competência:** troca de experiências com outras profissionais, cursos

sobre comportamento empreendedor e escuta ativa, consulta a profissionais da psicologia, apoio de mentorias.

## COMPETÊNCIA

### ADAPTABILIDADE

**Por que é importante:** ter a capacidade de se adaptar às mudanças que podem ocorrer na empresa ou no mercado. Saber conviver com as diferenças, encontrando formas de crescer, mesmo em situações adversas.

**Exemplo de aplicação na prática:** buscar soluções práticas para dificuldades diárias, como atender ao pedido diferente de um cliente específico, desde que não comprometa a operação e o atendimento a outros clientes.

**Como desenvolver essa competência:** troca de experiências com profissionais, cursos sobre comportamento empreendedor e escuta ativa, consulta a profissionais da psicologia, apoio de mentorias.

## COMPETÊNCIA

### AUTOCONFIANÇA

**Por que é importante:** permite à empreende-



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia



dora confiar na própria capacidade de produzir e vender mais e melhor.

**Exemplo de aplicação na prática:** na apresentação do produto e na negociação, a autoconfiança pode representar a diferença entre a aceitação ou não de um produto e a confirmação de um contrato.

**Como desenvolver essa competência:** troca de experiências com outras profissionais, cursos sobre comportamento empreendedor, consulta a profissionais da psicologia, apoio de mentorias.



 ganhaganha



Organização  
Internacional  
do Trabalho



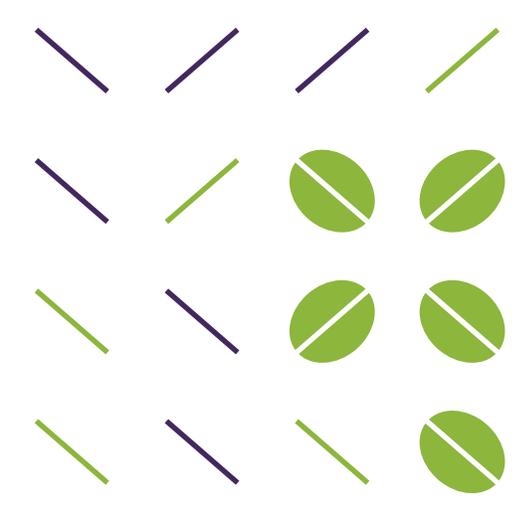
Financiado pela  
União Europeia





# CAPÍTULO 4

## SERVIÇO E HOSPITALIDADE



Compreende-se como preparo de café o uso da água para extrair os sabores do café torrado e moído, com o objetivo de preparar uma bebida (processo conhecido como *brewing*<sup>3</sup>). No entanto, o preparo é apenas uma parte das muitas atividades desempenhadas no serviço e hospitalidade – etapa final da cadeia de valor do café.

Esse estágio envolve a entrega, além do produto em si (a bebida do café), de serviços complementares, que consiste na experiência da degustação do produto. Esse conjunto, somado ao bem receber, que envolve o relacionamento direto entre profissionais e consumidores, é que entendemos por hospitalidade.

Essas atividades são desenvolvidas por baristas, atendentes, gerentes e outras profissionais especializadas não só no preparo do café, mas na entrega de produtos e serviços que agregam à experiência da hospitalidade e fecham a cadeia de valor.

A seguir, apresentamos as principais competências consideradas por empreendedoras e profissionais como essenciais ou muito importantes para o sucesso no serviço e hospitalidade.

---

<sup>3</sup>Conheça o mapa sistêmico dos agentes e atividades relevantes para a cadeia produtiva do café, desenvolvido pela Specialty Coffee Association. Link [AQUI](#)



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia



# COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

## COMPETÊNCIA

### ORGANIZAÇÃO, LOGÍSTICA E PROCESSOS DA ESTAÇÃO DE BARISMO

**Por que é importante:** manter organização na estação alinhada com logística e processos evita prejuízos e desperdícios, reduz a possibilidade de erros de pedidos de clientes e erros de praça, agilizando o atendimento.

**Exemplo de aplicação na prática:** manter a estação limpa e organizada facilita encontrar onde estão os utensílios necessários na hora de executar o pedido da cliente.

**Como desenvolver essa competência:** cursos de barista e de métodos, observação de profissionais experientes e vivência prática.

## COMPETÊNCIA

### OPERAR MÁQUINA DE ESPRESSO

**Por que é importante:** são raras as cafeterias que optam por não trabalhar com máquina de espresso, pois é o tipo de café mais conhecido, com mais rapidez de serviço. Além de saber trabalhar com a máquina, também é necessário conhecer procedimentos de limpeza e manutenção básica para solução de problemas corriqueiros.

**Exemplo de aplicação na prática:** o dia a dia da cafeteria exigirá a operação de máquina, bem como limpeza diária.

**Como desenvolver essa competência:** cursos de barista, observação de profissionais mais experientes e vivência prática. Recomenda-se acompanhamento presencial para realizar a prática de limpeza, operação e manutenção.



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia



**COMPETÊNCIA****REGULAGEM DE MOINHO  
(ESPRESSO E/OU MÉTODOS)**

**Por que é importante:** a barista deve conhecer o que são sub e superextrações, saber como ajustar a extração para chegar ao resultado mais equilibrado possível para a bebida, alterando a granulometria no moinho de espresso ou outros métodos de preparo. Essa competência se aplica para ajustar a qualidade sensorial da bebida conforme o café dos métodos muda (com dias de descanso, por exemplo, ou com a mudança do método de extração durante o expediente).

**Exemplo de aplicação na prática:** para manter a qualidade sensorial da bebida, é necessário constante acompanhamento do espresso durante o dia após a primeira regulagem na abertura da casa.

**Como desenvolver essa competência:** cursos de barista e de métodos e vivência prática. Recomenda-se experiência presencial para realizar prática de regulagem de espresso e degustação do café para compreender os conceitos de sub e superextração e de bebida equilibrada.

**COMPETÊNCIA****PREPARO DE BEBIDAS  
À BASE DE ESPRESSO**

**Por que é importante:** são raras as cafeterias que optam por não trabalhar com máquina de espresso, pois é o tipo de café mais conhecido, com mais rapidez de serviço e que produz as demais bebidas clássicas, como cappuccino, latte e machiatto. É necessário que a barista saiba a diferença entre as bebidas clássicas e saiba preparar cada uma delas.

**Exemplo de aplicação na prática:** servir cappuccinos e demais bebidas à base de espresso, incluindo drinques alcoólicos ou não e outros preparos que incluem espresso, como frapês e affogato.

**Como desenvolver essa competência:** cursos de barista e vivência prática; recomenda-se experiência presencial para prática de elaboração de bebidas.

**COMPETÊNCIA****VAPORIZAÇÃO DE LEITE  
E LATTE ART**

**Por que é importante:** a correta vaporização do leite permite servir bebidas adequadas e saborosas, além de evitar o desperdício de insumo. A *latte art* ajuda a tornar a experiência do café mais atrativa e interessante para o cliente.

**Exemplo de aplicação na prática:** saber diferenciar um leite vaporizado para cappuccino de um leite vaporizado para *flat white*.



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia



**Como desenvolver essa competência:** cursos de barista ou de *latte art* e vivência prática. Recomenda-se prática de montagem de bebidas e, especialmente, de *latte art* para aprimoramento da técnica.

## COMPETÊNCIA

### EXTRAÇÃO DE CAFÉ EM DIFERENTES MÉTODOS

**Por que é importante:** a terceira onda do café especial trouxe diferentes métodos de extração (infusão, percolação, pressão, híbridos, *cold brew*, etc.) que trazem características próprias para a bebida. Faz parte da experiência do café, atualmente, vivenciar essas diferenças e é o que muitos clientes procuram.

**Exemplo de aplicação na prática:** extração do café em uma V60, Kalita, Melitta, sifão, moka, clever, aeropress, entre outros.

**Como desenvolver essa competência:** cursos de barista e/ou de métodos de extração, além de vivência prática. Recomenda-se experiência presencial para prática da operação de métodos.

## COMPETÊNCIA

### ORGANIZAÇÃO E GERENCIAMENTO DE ESTOQUE

**Por que é importante:** é função da barista manter a estação abastecida com insumos necessários para a atividade, bem como controle de datas de validade dos produtos, incluindo os cafés em grãos.

**Exemplo de aplicação na prática:** controle e checagem do estoque para futuros pedidos de insumos junto à fornecedora.

**Como desenvolver essa competência:** cursos de barista, cursos de gastronomia, cursos e palestras na área de empreendedorismo, vivência prática.

## COMPETÊNCIA

### DEGUSTAÇÃO DE CAFÉS E CONTROLE DE QUALIDADE

**Por que é importante:** a barista deve saber degustar e identificar defeitos e qualidades dos cafés que chegam ao estabelecimento, incluindo defeitos visuais e/ou sensoriais (adstringência, gostos e cheiros estranhos, café velho ou apodrecido, entre outros).

**Exemplo de aplicação na prática:** identificar *quakers* ou brocados no meio de grãos saudáveis.

**Como desenvolver essa competência:** cursos de barista, cursos de degustação de cafés, cursos sobre manejo, processamento e torra de cafés, além de vivência prática.



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia



**COMPETÊNCIA****ATENDIMENTO  
E HOSPITALIDADE**

**Por que é importante:** a barista deve saber atender clientes com simpatia, paciência e compreensão, dedicando-se a servir o melhor da bebida conforme proposta do empreendimento. É essencial que essa profissional tenha escuta ativa para compreender a demanda de clientes para que a experiência seja proveitosa e gere interesse de retorno ao local.

**Exemplo de aplicação na prática:** uma breve conversa com a cliente ao anotar um pedido é interessante para gerar curiosidade e atratividade sobre os cafés e o próprio estabelecimento.

**Como desenvolver essa competência:** cursos de barista, cursos de atendimento, além de vivência prática.

**COMPETÊNCIA****CONHECIMENTO SOBRE A  
CADEIA PRODUTIVA DO CAFÉ**

**Por que é importante:** a barista tem responsabilidade de repassar ao consumidor tudo que envolve a produção da bebida entregue, desde o pé até a extração. Assim, ela deve ter conheci-

mento mínimo sobre biologia e morfologia do café, sobre produção, manejo, processamento, cuidados na lavoura, armazenamento, torra, métodos de extração – e o que mais for relacionado diretamente a esse processo.

**Exemplo de aplicação na prática:** saber explicar como o processamento pode influenciar no sensorial final da bebida.

**Como desenvolver essa competência:** cursos de barista, cursos sobre a cadeia produtiva do café, vídeos e conteúdos on-line, vídeos e documentários na internet, além de vivência prática.

**COMPETÊNCIA****GESTÃO DE EQUIPE  
DE ESTAÇÃO**

**Por que é importante:** no caso da barista chefe, é necessário que ela possua mínima noção de gestão de pessoas para identificar as competências das membras da equipe que possam otimizar a logística do atendimento e gerir colaboradoras de maneira a mantê-las engajadas com o trabalho e com a empresa.

**Exemplo de aplicação na prática:** posicionar baristas com maior agilidade com métodos na estação correta. Isso auxilia no andamento de comandas do bar.



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia





**Como desenvolver essa competência:** cursos de gestão de pessoas, treinamentos e palestras de instituições como o Sebrae, vivência prática.

## COMPETÊNCIA

### HARMONIZAÇÃO DE BEBIDAS E COMIDAS

**Por que é importante:** esse tipo de conhecimento ajuda a complementar a experiência do consumidor no estabelecimento, além de auxiliar a chefia a construir um cardápio mais coeso com as bebidas e com a proposta da casa.

Exemplo de aplicação na prática: o cliente pode pedir uma sugestão de harmonização da bebida com algum item do cardápio.

**Como desenvolver essa competência:** cursos de análise sensorial, cursos de gastronomia, livros teóricos sobre harmonização de comidas, participação em eventos e palestras sobre o tema, degustar diferentes alimentos e bebidas para desenvolver repertório sensorial.

## COMPETÊNCIA

### NOÇÕES DE DEGUSTAÇÃO PROFISSIONAL DE CAFÉS

**Por que é importante:** a barista deve saber como se organiza uma mesa de degustação profissional (*cupping*) e saber avaliar o café conforme padrões nacionais e/ou internacionais, utilizando atributos como fragrância, aroma, uniformidade, ausência de defeitos, doçura, sabor, acidez, corpo, finalização e equilíbrio.

**Exemplo de aplicação na prática:** realizar degustações com os cafés que chegam à cafeteria para controle de qualidade da fornecedora e também para evitar más experiências para clientes.

**Como desenvolver essa competência:** cursos de análise sensorial, participação em degustações realizadas por empresas especializadas, concursos de qualidade ou eventos, cursos de instituições como o Senar, vídeos compartilhados por especialistas.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTOS SOBRE CAFÉ ESPECIAL

**Por que é importante:** a barista deve constantemente atualizar-se sobre conceitos teóricos e práticos do universo dos cafés especiais, em todos os níveis da cadeia, em especial sobre extração e preparo de café. O conteúdo sobre café especial é cada vez mais extenso e estudado, mudando constantemente, portanto atualiza-



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia



ção periódica deve ser uma prática da profissional engajada na área.

**Exemplo de aplicação na prática:** temas extras que devem fazer parte do repertório de estudos do barista são: métodos novos de extração, tipos de extração, testes com receitas, medição de TDS e extração, qualidade da água, perfis de torra, processamentos de café,

desenvolvimento de bebidas à base de café (alcoólicas ou não), extrações de café a frio, entre outros.

**Como desenvolver essa competência:** cursos, palestras e troca de experiências com profissionais de diferentes especialidades no café, como produtoras, torrefadoras, baristas, degustadoras e pesquisadoras de diferentes áreas.

# COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE PLANO DE NEGÓCIOS

**Por que é importante:** na criação da empresa, o plano de negócio representa a base estrutural, com indicativos como proposta da companhia, análise do mercado, fornecedoras, concorrentes

e clientes, produtos ou serviços oferecidos, posicionamento da marca e ações de marketing, estrutura legal e tributária, além da previsão de investimento e retorno financeiro. Começar um negócio sem um projeto preparado pode trazer situações de risco para o desenvolvimento e a fortalecimento da empresa.

**Exemplo de aplicação na prática:** com o plano



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia



de negócio pronto, a empresária pode começar o negócio tendo um conhecimento mais detalhado do mercado onde está inserida; pode apresentar para colaboradoras uma estrutura que tenha o mínimo necessário para o dia a dia da gestão de uma empresa, o que traz muitos desafios mesmo quando temos todos os aspectos da gestão bem organizados.

**Como desenvolver essa competência:** cursos de gestão de empresas, cursos, eventos e consultorias de profissionais especializados e instituições como o Sebrae, troca de experiências com outras empresárias.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE O PÚBLICO-ALVO

**Por que é importante:** cada empresa busca atender às necessidades de um público consumidor. Buscar satisfazer todo tipo de público não só é impossível, como pode barrar o desenvolvimento de um negócio, gerando problemas no serviço e, muitas vezes, afastando o consumidor-alvo.

**Exemplo de aplicação na prática:** uma cafeteria que foca em cafés especiais e com uma proposta de cardápio de comidas pensadas para harmonizar com o café poderia perder seu foco de atenção buscando satisfazer clientes que buscam opções

de almoço ou comidas que exigem uma cozinha maior e mais preparada para pratos complexos. A empresária deve avaliar qual o seu público e direcionar seus esforços para fidelizar e atrair mais pessoas que se identificam com o conceito da marca.

**Como desenvolver essa competência:** esse tipo de conhecimento pode ser desenvolvido no processo do plano de negócio, com apoio de consultores, cursos de gestão ou mesmo empresas como o Sebrae.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE MARKETING

**Por que é importante:** mesmo que a empresa opte por contratar o serviço de uma agência para gerenciar a marca, redes sociais e outras formas de publicidade, a empresária precisa compreender sua marca, a linguagem usada e como quer que seu público interaja com seu negócio, para garantir uma identidade visual coesa e coerente com as atividades, produtos ou serviços vendidos.

**Exemplo de aplicação na prática:** uma postagem com alguma informação errada ou que vai contra algum valor da empresa pode prejudicar a credibilidade do negócio frente ao consumidor.

**Como desenvolver essa competência:** cursos



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia



sobre gestão e marketing, cursos com profissionais da área, livros sobre marketing, troca de experiências e acompanhamento de outras marcas do seu segmento e outros.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE NEGOCIAÇÃO

**Por que é importante:** a empresária precisa negociar com fornecedoras, colaboradoras e até parceiros do negócio. Saber apresentar uma contraproposta e ser assertiva pode ajudar nas relações com os envolvidos na empresa, além de evitar conflitos e prejuízos ao negócio.

**Exemplo de aplicação na prática:** durante a pandemia, muitas empresárias tiveram de negociar aluguel, contas e até custos ou pedidos mínimos com fornecedoras para poder garantir a continuidade do negócio.

**Como desenvolver essa competência:** existem cursos focados em negociação, mas também livros voltados para essa competência.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE GESTÃO DE QUALIDADE

**Por que é importante:** qualidade vai além da qualidade do café em si, envolvendo qualidade dos produtos servidos, exigências da vigilância sanitária, preparação de alimentos, descarte de resíduos, qualidade do atendimento prestado, envolvendo manual de boas práticas, por exemplo, a aspectos físicos do espaço, como limpeza de equipamentos, controle de pragas, entre outros. Mesmo que a empresa tenha alguém diretamente responsável por controlar e avaliar a qualidade, a gestora precisa compreender essa competência para analisar se realmente a qualidade está sendo mantida.

**Exemplo de aplicação na prática:** produtos vendidos fora da validade ou contaminados podem gerar um prejuízo gravíssimo ao consumidor e, conseqüentemente, ao negócio, sendo a empresária responsável por evitar problemas como esse.

**Como desenvolver essa competência:** cursos sobre gestão de qualidade, buscar direcionamento com a vigilância sanitária ou com consultoras externos, consulta a instituições como o Sebrae.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE GESTÃO DE PESSOAS

**Por que é importante:** a empresária tem de compreender sobre gestão de pessoas, princi-



palmente porque micro e pequenas empresas não costumam ter um setor especializado. A empresária é a líder da equipe, por ser quem seleciona, contrata, demite e quem precisa também conhecer os aspectos emocionais de suas colaboradoras e colaboradores, que podem impactar na eficiência da companhia. Como o negócio é feito por pessoas, saber gerir conflitos e apoiar colaboradores(as) é essencial para a empresa.

**Exemplo de aplicação na prática:** quando há funcionárias em conflito por questões operacionais ou pessoais, levando à descoordenação do trabalho em equipe, a empresária deve tomar providências para lidar com as partes envolvidas e oferecer soluções alternativas que não impactem negativamente no negócio.

**Como desenvolver essa competência:** cursos voltados para a gestão de pessoas, consultorias e treinamentos de instituições como o Sebrae, mentorias com empreendedoras, troca de experiências com empreendedoras.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE GESTÃO FINANCEIRA

**Por que é importante:** a empresária deve entender sobre fluxo de caixa, custos fixos e variáveis para precificar corretamente seus produtos.

Deve ter um controle eficaz das suas entradas e saídas, entre outros aspectos relacionados às finanças da empresa, para diagnosticar a saúde do negócio: é sustentável? Traz rendimentos? Ou precisa de ajustes? Ao invés de lucro, dá prejuízo?

**Exemplo de aplicação na prática:** muitas vezes, o negócio pode aparentar estar bem financeiramente, por conseguir pagar suas contas, mas, analisando as finanças com mais cuidado, podemos observar erros na definição de preços, produtos com a margem de lucro menor do que o adequado ou até erros no faturamento de produtos. No dia a dia, esses problemas parecem não gerar consequências graves, mas, ao longo do tempo, pode levar um negócio à falência.

**Como desenvolver essa competência:** cursos sobre gestão financeira ou matemática financeira, acompanhamento de profissionais especialistas em contabilidade e finanças, serviços de instituições como o Sebrae.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE DIREITO DO TRABALHO

**Por que é importante:** a empresária precisa entender sobre direito do trabalho, tendo em vista que essas leis afetam a ela e suas colaboradoras. Conhecer direitos e deveres permite exercer me-



lhor o papel de gestora, oferecendo um ambiente de trabalho que beneficia a todas e todos.

**Exemplo de aplicação na prática:** segundo o Conselho Nacional de Justiça, no Brasil, nos anos 2018 a 2019, houve 3,5 milhões de processos trabalhistas. Para garantir o cumprimento das leis trabalhistas e os direitos das trabalhadoras, a empresária precisa conhecer as leis, mudanças e ações necessárias para conseguir conciliar conflitos sem necessidade de intervenção do sistema judiciário.

**Como desenvolver essa competência:** as leis trabalhistas estão disponíveis na internet e o apoio de uma advogada pode ajudar a compreender melhor essas leis. Há ainda cursos e livros sobre o assunto.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE DIREITOS DO CONSUMIDOR

**Por que é importante:** conhecer sobre direitos do consumidor é muito importante para reforçar o bom serviço prestado pela empresa. Retém-se mais clientes ao resolvermos problemas de forma ágil, e conhecer as leis pode ajudar a gestora e a equipe a garantir que o problema do cliente, se surgir, possa ser resolvido sem medidas legais.

**Exemplo de aplicação na prática:** caso a empresa venda utensílios para café e o consumidor com-

pre algum item danificado ou com peças em falta, a empresa precisa ter definido um processo de retorno do valor comprado e de pós-venda, devolvendo o dinheiro à cliente ou trocando o produto. Caso o problema não seja resolvido, a consumidora tem direito a contestar perante a lei.

**Como desenvolver essa competência:** esse conhecimento está disponível no *Código Brasileiro do Consumidor*, mas a empresa ainda pode contar com o apoio de advogados, consultoras e Sebrae.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE ASPECTOS TRIBUTÁRIOS E DA CONTABILIDADE

**Por que é importante:** muitas vezes, a empresa contrata um escritório de contabilidade para cuidar da tributação, demonstração de resultados, lucro e prejuízos, folha de pagamentos, entre outros domínios contábeis. Mas é importante que a empresária entenda os conceitos contábeis e compreenda os dados coletados, para avaliar possíveis erros ou ajustes necessários que podem passar despercebidos pela contadora.

**Exemplo de aplicação na prática:** a folha de pagamentos é um dos itens que geram mais problemas, pois podem acontecer enganos da funcionária na hora de preencher sua folha de ponto



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela

União Europeia



ou da contadora quando organizar os dados de horas trabalhadas, pagamento por hora ou horas extras. Erros assim podem gerar uma consequência financeira grande, considerando que os encargos trabalhistas e salários retêm, muitas vezes, boa parte do faturamento bruto do negócio.

**Como desenvolver essa competência:** existem cursos direcionados para contabilidade, além do suporte do Sebrae e de profissionais da área contábil.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA

**Por que é importante:** a empresária precisa ter conhecimento sobre gestão estratégica para poder planejar o crescimento da empresa, os objetivos e as metas que deseja alcançar no curto, médio e longo prazos. As metas devem ser conhecidas pela equipe, visando a seu engajamento na evolução do negócio.

**Exemplo de aplicação na prática:** quando o negócio não tem objetivos claros, pode-se perder competitividade, tendo suas vendas e participação no mercado comprometidas; a equipe pode ficar desmotivada e pode acontecer maior evasão de funcionárias; em casos extremos, o negócio pode perder fôlego financeiro e encerrar suas atividades.

**Como desenvolver essa competência:** cursos, leituras e eventos sobre gestão estratégica, apoio de instituições como o Sebrae.

## COMPETÊNCIA

### CONHECIMENTO SOBRE PROCESSOS DA CAFETERIA

**Por que é importante:** conhecer os processos de uma cafeteria é de extrema importância para que a empresária possa mapear as ações da equipe ao longo do dia, ter controle logístico do negócio, avaliar as funções de cada colaborador e identificar nos pontos de gargalo os ajustes necessários.

**Exemplo de aplicação na prática:** quando colaboradoras não têm um desenho ou funções definidas, pode-se gerar retrabalho, funcionários mais proativos podem sentir-se sobrecarregados, pode haver dúvidas sobre as atividades de cada posição dentro da empresa, além de fazer com que a gestora resolva problemas ligados às atividades de base do negócio, como controle de estoque, deixando a administração da empresa em segundo plano.

**Como desenvolver essa competência:** existem cursos que reúnem aspectos mais operacionais do negócio junto aos gerenciais, mas pode-se também buscar consultoria com profissionais do mercado para um apoio mais direcionado ao espaço físico e proposta da empresa.



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela

União Europeia



**COMPETÊNCIA****CONHECIMENTO SOBRE O MERCADO EM QUE ATUA**

**Por que é importante:** a empresária precisa estar sempre em contato com o mercado em que atua, observando novos entrantes, possíveis parceiras, oportunidades e ameaças ao seu negócio, além de observar a evolução desse mercado, em especial, em contato com consumidores, mas também profissionais que podem ser uma boa contratação para a empresa. Isso ajuda a desenhar a estratégia do negócio e encontrar possibilidades de diferenciação.

**Exemplo de aplicação na prática:** o mercado de cafés especiais cresce a cada ano nos grandes centros e também no interior, gerando uma competitividade em mercados menores. Um negócio que foi pioneiro na região precisa se atualizar e observar novos espaços que abrem para refletir sobre como melhorar, diferenciar-se e garantir a atração de clientes.

**Como desenvolver essa competência:** troca de experiências com empreendedoras, visita a negócios concorrentes, pesquisas de mercado e pesquisa de satisfação de consumidoras e parceiras do negócio.

# COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

**COMPETÊNCIA****LIDERANÇA (BARISTA CHEFE – EMPREENDEDORA)**

**Por que é importante:** para gestão adequada

da cafeteria, por meio de um bom exemplo de liderança na equipe.

**Exemplo de aplicação na prática:** ser porta-voz da equipe, influenciando e motivando baristas e auxiliares de baristas a alcançar seus objetivos. Ter



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia



uma visão ampla do operacional da cafeteria, e com habilidades técnicas para atuar em todos os setores da loja. Também ser capaz de conhecer os pontos positivos e os pontos a melhorar na equipe e em si mesma. No dia a dia, deverá assumir riscos e responsabilizar-se pelas atitudes.

**Como desenvolver essa competência:** troca de experiências com profissionais, cursos sobre comportamento empreendedor, consulta a profissionais da psicologia, apoio de mentorias.

## COMPETÊNCIA

### TRABALHO EM EQUIPE

**Por que é importante:** saber trabalhar com todas as membras e membros da equipe da cafeteria é essencial para um bom ambiente de trabalho e está diretamente relacionado com o sucesso para o estabelecimento.

**Exemplo de aplicação na prática:** profissional focada em alcançar os objetivos da cafeteria, para que nenhuma colaboradora seja sobrecarregada, por um trabalho mais produtivo e com maior chance de sucesso. Boa relação com todas da equipe, inclusive aqueles que não entendem ou não conhecem o nicho de café especial.

**Como desenvolver essa competência:** troca de experiências e inspiração pelo exemplo,

dentro e fora da equipe de trabalho, cursos sobre comportamento empreendedor e escuta ativa, consulta a profissionais da psicologia, apoio de mentorias.

## COMPETÊNCIA

### EQUILÍBRIO EMOCIONAL

**Por que é importante:** é preciso lidar com as emoções, a ansiedade e o estresse da rotina dinâmica de uma cafeteria. Além disso, ter tolerância sobre aspectos individuais de cada membra(o) da equipe e ter a capacidade de separar questões pessoais das profissionais contribuem para uma maior produtividade.

**Exemplo de aplicação na prática:** uma profissional do atendimento capacitada não deixa transparecer seus problemas pessoais ou divergências com colegas de trabalho quando está atendendo a uma cliente.

**Como desenvolver essa competência:** troca de experiências com profissionais, cursos sobre comportamento empreendedor e escuta ativa, consulta a profissionais da psicologia, apoio de mentorias.

## COMPETÊNCIA

### CRIATIVIDADE



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela

União Europeia



**Por que é importante:** para proporcionar experiência sensorial e pensamento visionário, realizar conexão com outros profissionais e com o setor da gastronomia, é preciso buscar abordagens criativas constantemente.

**Exemplo de aplicação na prática:** buscar desenvolver ações inovadoras, com uma visão ampla do mercado do café.

**Como desenvolver essa competência:** atualização constante, troca de experiências com profissionais, principalmente de outras áreas de atuação, cursos sobre comportamento empreendedor e escuta ativa, consulta a profissionais da psicologia, apoio de mentorias.

## COMPETÊNCIA

### ADAPTABILIDADE

**Por que é importante:** ter a capacidade de se adaptar às mudanças que podem ocorrer na equipe ou na cafeteria. Saber conviver com as diferenças, encontrando formas de crescer, mesmo em situações adversas.

**Exemplo de aplicação na prática:** buscar soluções práticas para dificuldades diárias, como atender ao pedido diferente de um cliente específico, desde que não comprometa a operação e o atendimento a outros clientes.

**Como desenvolver essa competência:** troca de experiências com profissionais, cursos sobre comportamento empreendedor e escuta ativa, consulta a profissionais da psicologia, apoio de mentorias.

## COMPETÊNCIA

### EMPATIA

**Por que é importante:** é saber colocar-se no lugar da colega barista, das colegas de outras estações e, em especial, entender o ponto de vista da cliente. Tomar decisões pensando no impacto que elas terão nas outras pessoas. Especificamente, a profissional que oferece o serviço de aprendizagem deverá atender às demandas de cada aluna, tenha ela o perfil empreendedor, futura barista, coffee lover ou consumidora final. Por isso, atenção aos gestos e à escuta ativa, ou seja, antecipar a necessidade do outro.

**Exemplo de aplicação na prática:** explicar com paciência e humildade a diferença entre café tradicional e especial para as demais funcionárias da empresa, como as atendentes, que podem não ter sido capacitados previamente sobre esse assunto.

**Como desenvolver essa competência:** troca de experiências com profissionais, cursos sobre



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia



comportamento empreendedor e escuta ativa, consulta a profissionais da psicologia, apoio de mentorias.

## COMPETÊNCIA

### GOSTO POR APRENDIZADO CONTÍNUO

**Por que é importante:** aprender e reaprender. A profissional precisa estar sempre em busca de cursos, palestras, workshops, experiências sensoriais e troca com outras colegas baristas. Qualquer aprendizado que possa ampliar o conhecimento resultará em melhor performance da barista.

**Exemplo de aplicação na prática:** com mais capacitação teórica e prática, a barista consegue solucionar problemas com maior rapidez ou sem a necessidade de acionar suporte técnico, garantindo maior independência e fluidez do serviço na cafeteria.

**Como desenvolver essa competência:** troca de experiências com profissionais, participação em eventos, encontros, associações e grupos de classe, apoio de mentorias.

## COMPETÊNCIA

### HOSPITALIDADE

**Por que é importante:** oferecer um serviço que surpreenda, uma experiência sensorial completa do café especial. Para além do produto, proporcionar acolhimento e proporcionar um ambiente 360° (barista feliz, boa comida, café especial, música ambiente, mesas e cadeiras confortáveis, atendimento eficiente).

**Exemplo de aplicação na prática:** identificar a demanda da cliente por uma bebida específica e atendê-la de acordo, dentro da proposta da cafeteria, trazendo encantamento suficiente para gerar fidelização.

**Como desenvolver essa competência:** cursos na área de serviço e hospitalidade, consultorias de especialistas em hospitalidade, troca de experiências com profissionais, cursos sobre comportamento empreendedor e escuta ativa.

## COMPETÊNCIA

### ÉTICA

**Por que é importante:** uma profissional/empreendedora qualificada tem ética, sabe diferenciar a conduta correta em cada situação, age com integridade e colabora com a equipe.

**Exemplo de aplicação na prática:** agir com responsabilidade sobre suas ações no ambien-



Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia





te de trabalho e atuar com ética no mercado e para com concorrentes, parceiras e clientes

**Como desenvolver essa competência:** troca

de experiências com profissionais, cursos sobre comportamento empreendedor e escuta ativa, consulta a profissionais da psicologia, apoio de mentorias.

# COMO ACOMPANHAR A ATUALIZAÇÃO DESTA TRILHA DE APRENDIZAGEM

## TRILHA DE APRENDIZAGEM NÃO É UM DOCUMENTO ACABADO:

é uma construção coletiva e constante que precisa da contribuição de quem vive a realidade do mercado para continuar atualizada e útil.

O Programa Ganha-Ganha: Igualdade de Gênero Significa Bons Negócios apoiou a IWCA na construção da primeira versão deste mapeamento, e as atualizações deste documento serão coordenadas pela IWCA e centralizadas pelo capítulo Brasil.

Se você tem sugestões, envie para [contato@iwcabrasil.org.br](mailto:contato@iwcabrasil.org.br)

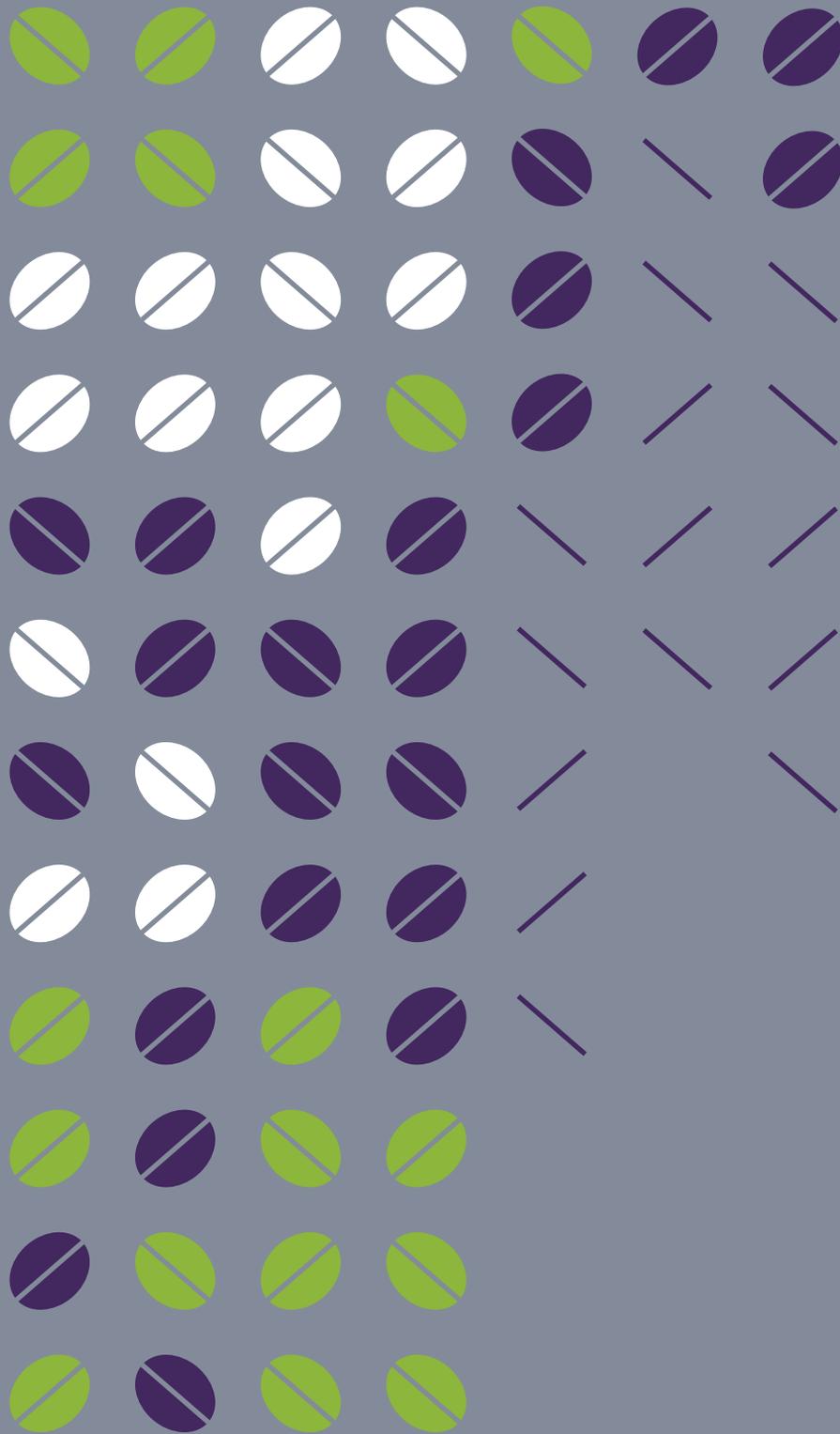


Organização  
Internacional  
do Trabalho



Financiado pela  
União Europeia





**ganhaganha**



Financiado pela  
Organização  
Internacional  
do Trabalho  
  
União Europeia

