



PAULO HENRIQUE ARRUDA

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO SETOR DE
OPERAÇÕES E PROJETOS EM UMA EMPRESA COM FOCO
NA EXPORTAÇÃO DE CAFÉS ESPECIAIS**

LAVRAS – MG

2019

PAULO HENRIQUE ARRUDA

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO SETOR DE OPERAÇÕES E PROJETOS EM
UMA EMPRESA COM FOCO NA EXPORTAÇÃO DE CAFÉS ESPECIAIS**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

Prof. Dr. André Luis Ribeiro Lima
Orientador

Prof. Dr. José Willer do Prado
Coorientador

LAVRAS – MG

2019

PAULO HENRIQUE ARRUDA

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO SETOR DE OPERAÇÕES E PROJETOS EM
UMA EMPRESA COM FOCO NA EXPORTAÇÃO DE CAFÉS ESPECIAIS**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 3 de dezembro de 2019.

Dr. André Luis Ribeiro Lima UFLA

Dr. José Willer do Prado UFLA

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima

Orientador

LAVRAS – MG

2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e aos espíritos de luz que me guiam e me iluminam durante minha trajetória, nas dificuldades e celebrando minhas vitórias.

À minha família, fonte de toda minha inspiração e força, em especial à minha mãe Lúcia e ao meu pai Paulo por sempre me lembrarem de que é depois de muita luta que se alcança a vitória. À minha irmã Poliana, minha inspiração para alcançar meus objetivos nos estudos. Sou grato por todo amor que tenho.

Aos meus amigos que me deram força enquanto estive longe de casa, em especial à República Trem que Pula, obrigado pela amizade de sempre.

Ao professor, coordenador e orientador André Luis Ribeiro Lima por toda ajuda, atenção, consideração, empatia e sempre disposto a nos fornecer o melhor

Ao professor José Willer do Prado, por toda atenção e colaboração durante este importante período de conclusão da graduação.

Ao Centro de Inteligência em Mercados e a todos profissionais do Inovacafé pelo crescimento profissional e primeira oportunidade em minha carreira.

À Diretoria de Relações Internacionais e ao Grupo Coimbra de Universidades Brasileiras, por terem me possibilitado realizar intercâmbio, concretizando um sonho.

Ao Departamento de Administração e Economia, aos núcleos os quais participei e aos professores os quais contribuíram para minha formação, obrigado pelos ensinamentos e amizade.

À Universidade Federal de Lavras, pelas oportunidades e apoio ao longo da graduação.

A todos que contribuíram e participaram da realização desse sonho.

MUITO OBRIGADO!

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fazenda Conquista (sede).....	10
Figura 2 – Classificação de notas sensoriais.....	18
Figura 3 – Pilares.....	20
Figura 4 – Formas de atuação.....	21
Figura 5 – Ciclo PDCA.....	21
Figura 6 - Diagrama de Ishikawa.....	22
Figura 7 – Exemplo prático Diagrama de Ishikawa.....	22
Figura 8 – Propostas de solução.....	23
Figura 9 – Planilha para coleta de dados.....	24
Figura 10 – Informações pertinentes da planilha de coleta de dados.....	25
Figura 11 – Dados compilados e disponibilizados em arquivo excel.....	25
Figura 12 – Informações extraídas.....	26
Figura 13 – Relatório de performance de colheita.....	27
Figura 14 – <i>Dashboard</i> da planilha “BD Colheita” (1).....	28
Figura 15 - <i>Dashboard</i> da planilha “BD Colheita” (2).....	29
Figura 16 – Tabela dinâmica de desempenho na lavoura.....	30
Figura 17 – Trator em operação	32
Figura 18 – Sala de provas	33
Figura 19 – Sede do projeto “Grand Cru”	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Atividades desenvolvidas no estágio.....14

Tabela 2 – Pontuação classificatória de café.....19

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO	10
2.1 Ipanema Coffees	10
2.2 História	11
2.3 Certificações	11
2.4 Projeto Ipanema Grand Cru	12
2.5 Síntese	13
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	14
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	16
4.1 Processo de Integração interno	16
4.2 Conhecimento da estrutura e setores da empresa	17
4.3 Relatório de performance de colheita	17
4.4 Metodologia de Projetos na Ipanema Coffees.....	20
4.5 Relatórios de desperdícios operacionais da colheita	23
4.6 Ações de Melhoria para a Manutenção de frotas	30
4.7 Suporte aos projetos de gestão de Operações	31
4.8 Capacitação nos processos de gestão de operações.....	32
5 CONCLUSÃO.....	34
6 SUGESTÕES DE MELHORIAS	36
7 REFERÊNCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

O primeiro degrau na escala do conhecimento dentro do ambiente acadêmico é a graduação, onde é iniciada a formação profissional no ensino superior. Dentre as opções de cursos de graduação, encontra-se o de Administração de Empresas. O curso fornece base para o indivíduo poder atuar em áreas como Marketing, Gestão da Produção, Finanças, Planejamento estratégico e Gestão de pessoas, por exemplo.

Como citado no projeto pedagógico do curso de Administração da Universidade Federal de Lavras – UFLA, o profissional formado poderá atuar como “empreendedor, exercendo funções administrativas em instituições públicas, privadas e no terceiro setor. Pode-se definir como áreas de atuação de administração: Administração Financeira, Administração Mercadológica/Marketing, Administração da Produção, Logística, Administração de Recursos Humanos” (UFLA, 2017).

Segundo o Departamento de Economia e Administração da Universidade Federal de Lavras, no início da década de 1970, com a evolução da estrutura de departamentos, foi criado o Departamento de Ciências Sociais que, no ano de 1973, passou a denominar-se Departamento de Economia Rural. Foi no ano 1980 que o Departamento de Economia Rural transformou-se em Departamento de Administração e Economia (DAE), sedimentando sua missão e a ampliação de suas áreas de atuação (UFLA, 2019a).

A Universidade Federal de Lavras, ao longo de sua história, exerceu com eficiência seu papel social no ensino, pesquisa, extensão e prestação de serviços em uma das áreas mais estratégicas do país – a área das Ciências Agrárias. Atualmente, a instituição está comprometida com sua inserção nos diferentes campos do saber, desafiando-se a estruturar novos cursos que sejam reconhecidos pela mesma qualidade que marcou sua história. Hoje, segue seu projeto de fortalecimento e consolidação também nas áreas de exatas, humanas, ciências da saúde e internacionalização da Universidade (UFLA, 2019b).

Entre as atuações do profissional de Administração no agronegócio, podemos mencionar o setor de produção de café, onde segundo a Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC, 2018), o Brasil se destaca na produção de cafés especiais e na qualidade de grãos de café produzidos no território nacional e no que diz respeito à qualidade da bebida produzida. É um potencial ramo de atuação e um diferencial quando aliado os conhecimentos obtidos ao longo da graduação de Administração de Empresas, juntamente com o conhecimento técnico específico do ramo do agronegócio e das múltiplas culturas presentes no setor agrário.

Um diferencial enxergado e explorado foi aliar o reconhecimento agrário da UFPA, relacionado a conhecimentos técnicos ligados ao agronegócio, e conciliar o conhecimento em gestão, adquirido ao longo do curso de graduação em Administração de Empresas da Universidade Federal de Lavras. Esse ponto passou a ser aperfeiçoado no ramo do agronegócio, segundo profissionais os quais foram parceiros de atividades e detentores de conhecimento técnico em ciências agrárias.

De forma geral, o papel do administrador nas empresas vai além de uma simples supervisão de recursos e efetivação de tarefas, pois, com as mudanças de contexto global, as regras e possivelmente as estratégias mudam, sendo assim o principal papel de um bom administrador é se adaptar ao ambiente em que está inserido, buscando sempre melhorias (LEITE JÚNIOR, 2012).

O estágio obrigatório faz parte do projeto pedagógico do curso de administração, e seu principal objetivo é proporcionar o crescimento e o desenvolvimento profissional perante as atividades pertencentes ao currículo. O estágio é um momento especialmente importante no processo de formação profissional, tendo como função integrar as inúmeras disciplinas ofertadas durante o curso acadêmico, proporcionando colocar a teoria em prática dentro de uma organização e fazendo com que todo o conhecimento adquirido seja aperfeiçoado cada vez mais.

Através do estágio é possível observar como uma organização realmente funciona em seu cotidiano e como se dá o procedimento de mapeamento de processos, tomada de decisão e solução de problema. Além disso, proporciona a oportunidade de propor inovações e soluções para as atividades realizadas na área de atuação e trabalhar habilidades que vão além do currículo acadêmico, como inteligência emocional e relacionamento interpessoal.

A Administração de Empresas familiares não é algo fácil, pois os gestores tendem a ser mais resistentes a mudanças, e isso acaba prejudicando a empresa. Essa questão foi uma das barreiras encontradas ao realizar estágio na empresa Ipanema Coffees, a qual possui 50 anos de atuação e já foi considerada a maior fazenda em extensão na produção e exportação de cafés no mundo. Nota-se também a forte influência que profissionais terceirizados possuem dentro da empresa, evidenciada nas áreas de Departamento Pessoal, Contábil e Jurídica.

Com relação à presidência, os dois últimos presidentes da organização foram voltados para uma gestão de visão global, ampliando sua participação no que diz respeito ao IPO - (do inglês *Initial Public Offering*) ou “Oferta Pública Inicial”, o qual é o processo onde uma empresa comercializa suas ações ao público pela primeira vez, ampliando seu quadro de

sócios, pois quem compra os papéis se torna dono de uma pequena parte do negócio -, mercado de ações, qualidade dos grãos, beneficiamento e parcerias globais. Na vivência profissional na organização, pode-se ter um contato, ainda que remoto, com alguns dos sócios e potenciais clientes da Organização. A Ipanema Coffees hoje mantém comércio com cerca de 28 países (IPANEMA COFFEES, 2019a)

A vivência do período de estágio possibilitou a elaboração deste trabalho, que possui como objetivo o relatório das atividades realizadas na área de projetos e operações, o processo de aprendizagem adquirido e as contribuições com as tarefas desempenhadas na Ipanema Coffees.

2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

A Ipanema Coffees, com sua sede localizada no município de Alfenas (MG), soma três fazendas de produção, localizadas em Minas Gerais, e oito linhas exclusivas de café, mantendo atividades desde 1969. É uma organização brasileira, com foco no comércio e produção de cafés especiais. Já foi considerada a maior fazenda em extensão de produção no mundo, atualmente comercializa a matéria-prima do café em 28 países. A Figura 1, ilustra a Fazenda Conquista, sede da empresa.

Figura 1 – Fazenda Conquista (Alfenas/MG).



Fonte: Ipanema Coffees (2019b).

2.1 Ipanema Coffees

Visão - Ser reconhecida como uma empresa de excelência na comercialização e na produção de cafés e seus derivados.

Missão - Comercializar e produzir cafés e seus derivados, maximizando a qualidade percebida dos produtos, dos serviços e da imagem da empresa, com rentabilidade.

Valores - Comprometimento, transparência, harmonia, criatividade, proatividade, determinação, flexibilidade e ética.

2.2 História

Fundada em 1969 em Minas Gerais e com cinquenta anos de história, a Ipanema Coffees é conhecida por produzir e comercializar cafés especiais. Com sede em Alfenas, sul de Minas Gerais, conta com três fazendas de produção, e oito linhas exclusivas de café, a Ipanema Coffees oferece produtos variados que são utilizados como matérias-primas de conhecidas marcas de café e *coffee houses* de todo o mundo. Com processos de produção bem desenvolvidos e que visam a qualidade, a marca oferece e aplica diversas tecnologias e serviços com a intenção de oferecer soluções personalizadas para os seus clientes.

Considera como principal fonte de vantagem competitiva, a capacidade de desenvolver habilidades e *know-how*, bem como o compromisso de atender às demandas de clientes nos cerca de 28 países em que atua (Ipanema Coffees, 2019a). Além da produção e comercialização de cafés especiais, desenvolve e aplica diferentes ferramentas e serviços para oferecer soluções personalizadas para cada cliente.

2.3 Certificações

A primeira certificação em 1997, com base numa auditoria realizada pela *CSC-Caffe Speciali* Certificação em atividades de processamento de café e de preparação, tornando a Ipanema Coffees a primeira empresa brasileira a ser considerado uma produtora de cafés especiais para o mercado italiano.

Em 2002, foi a primeira empresa brasileira a ser certificada pelo Código EUREPGAP e do Código *UTZ Kapeh*, a primeira certificação global na produção de café sustentável. Sua participação pioneira no processo de adaptação do Código de Boa Prática Agrícola (EUREPGAP) para a produção de café ajudou a moldar as mudanças positivas adotadas pelos produtores brasileiros desde 2002.

Em 2003, tal como recomendado pelo Instituto Britânico (uma empresa de auditoria independente), tornou-se a primeira empresa sul-americana a ser certificada pelo programa Fornecedores *Starbucks Preferred*, permitindo tornar um fornecedor estratégico *Starbucks*. Em 2005, este programa foi renomeado C.A.F.E. Práticas.

Em 2004, a Ipanema entrou para o seletor grupo da *Rainforest Alliance Certified* fazendas, depois de um processo de auditoria rigorosa conduzida pelo Imaflo. O principal objetivo desta certificação é preservar e restaurar florestas nativas, proteger e recuperar

nascentes e matas ciliares das propriedades certificadas. Com a criação de corredores verdes entre as áreas de reserva florestal permitimos que os animais selvagens transitem livremente através de suas fazendas.

Em 2011, recebeu a certificação *AAA Ecolaboration*, permitindo tornar-se um fornecedor certificado de Cafés Especiais para a *Nespresso*, de acordo com a qualidade rigorosa e padrões de produção sustentáveis.

Em 2012, foi escolhida entre um grupo seletivo de propriedades em todo o mundo para participar de um projeto piloto para receber a certificação *Fair Trade EUA*, onde uma quantidade de preço é considerada como prêmio social e revertida diretamente para uma comissão de empregados de uma fazenda, que decide como os recursos serão investidos. Com este orçamento, as condições de vida da comunidade podem ser melhoradas e projetos sociais são apoiados. O processo foi auditado pela *SGS Global Services (IPANEMA COFFEES, 2018)*.

2.4 Projeto Ipanema Grand Cru

Com o objetivo de introduzir uma nova plataforma de microlote chamada “Ipanema Grand Cru”, ações inovadoras de controle de qualidade e desenvolvimento em partes de suas fazendas foram implementadas. Os cafés de lotes individuais recebem processos diferentes e monitorados ao longo do ciclo produtivo.

"O objetivo é ser capaz de ajudar os produtores em geral a alcançar outro nível. Isso significa que quando definimos uma matriz de qualidade e um novo conceito de produção, somos capazes de oferecer serviços de consultoria a outros produtores, aumentando oportunidades de aprendizado e vendas em um mercado global que aprecia cada vez mais cafés especiais", segundo Washington Rodrigues, atual COO da empresa (IPANEMA COFFEES, 2019a).

Aplicado em cerca de 200 toneladas de café em 2016. Com isso, especialistas em agricultura, engenheiros e a equipe de controle de qualidade da Ipanema receberam auxílio de professores de três universidades brasileiras. No Grand Cru, investimentos incluíram a compra de despulpadores, um secador mecânico e pátios de secagem.

Testes para encontrar um processo que forneça um produto de exportação com qualidade elevada, como tipos de metodologias de fermentação, metodologias de colheita e experimentação com vários estágios de maturação. Do cafeeiro, alguns lotes são enviados para o moinho (*wet mil*), onde foram aplicados novos despulpadores que descascam os cafés

cerejas até certo ponto, enquanto outros são alocados em pátios de secagem ou tipos de leito para processamento natural.

“Especialistas que visitam a Ipanema estão surpresos com o volume, com os detalhes e com a sofisticação dos testes. O trabalho é, de fato, meticuloso e visa alcançar a matriz ideal que pode garantir os melhores grãos”, disse Washington.(COO, 2019)

2.5 Síntese

Setor de atuação: Administração agrícola

Tamanho da empresa: 1.001-5.000 funcionários

Sede: Alfenas, Minas Gerais

Tipo: Empresa privada

Fundação: 1969

Especialidade: *Specialty Coffee Producer, Specialty Coffee Exporter*

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O período de estágio foi uma experiência de imersão na área de projetos e operações onde se buscou o levantamento de informações, por meio de coleta de dados referentes às atividades desempenhadas na lavoura, durante período de safra. Manteve-se contato diretamente com a parte estratégica da área a qual é responsável por desenvolver ações que visam a melhoria contínua e padronização de ações que contribuem para a eficiência operacional. Sob demanda, também foram realizadas ações, juntamente com a área agrícola, inserida no setor de operações, a qual também busca o aperfeiçoamento de ações e resultados satisfatórios de colheita.

Período: 15 de abril de 2019 a 30 de setembro de 2019

A Tabela 1 é uma análise das principais atividades desempenhadas durante o período de estágio, acompanhadas de uma breve descrição sobre as principais ações e a carga horária estimada em cada atividade.

Tabela 1 – Atividades desenvolvidas no estágio.

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO	HORAS
Processo de Integração interno	Apresentação juntamente com a assistente de RH ou responsável pela área de projetos e operações, com intuito de socialização e conhecimento da cultura organizacional	64 horas
Conhecimento da estrutura e setores da empresa	Apresentação juntamente com responsável da empresa, a fim de conhecer a estrutura da organização	30 horas
Relatório de Performance de colheita	Acompanhamento da performance de colheita e comparação visível entre os indicadores planejados e efetivos	120 horas
Relatório de desperdícios operacionais da colheita	Acompanhamento diário dos desperdícios operacionais de Colheita e Levantamento dos pontos de atenção de causas e propostas de melhoria operacional	264 horas
Ações de Melhoria para a Manutenção de frotas	Identificação das causas de demora das ordens de manutenção e propor ações embasadas para a redução de falhas dos processos da área.	150 horas

Suporte aos projetos de gestão de Operações	Atender demandas geradas pelos demais projetos em desenvolvimento e auxiliar executores de processos das demais áreas quando se mostrar necessário	180 horas
Capacitação nos processos de Gestão de Operações	Assimilar os conceitos e metodologias compartilhadas	100 horas
TOTAL		908 horas

Fonte: Elaboração própria.

No tópico 3 deste relatório, seguem as atividades de estágio, sua carga horária e breve resumo das tarefas. A seguir, no tópico 4, é possível efetuar uma abordagem detalhada sobre cada atividade na Ipanema Coffees, como também seus resultados e observações.

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

A seguir, uma elaboração detalhada sobre as atividades e principais tarefas desempenhadas durante período de imersão.

4.1 Processo de Integração interno

Durante o primeiro mês de estágio, realizou-se o processo de conhecimento do contingente humano da empresa e colaboradores. Na primeira semana de estágio, juntamente com a assistente de recursos humanos, a qual foi a responsável pela inserção na organização e primeiros contatos à cultura organizacional, iniciou-se o processo de adaptação e integração.

Foram apresentados aspectos internos e transmissão de conhecimento da empresa através de uma apresentação estruturada e interna em formato PowerPoint sobre os principais aspectos da Ipanema Coffees, tais como organograma interno, missão, visão e valores, história e principais parceiros acionistas.

A partir de então, e já inserido na área de projetos e operações, setor onde se desenvolveu as tarefas durante o período de estágio, foram apresentados aos demais setores, inclusive o campo operacional de colheita e área de qualidade.

O processo de integração serviu para transmissão de informações estratégicas e operacionais, incluindo desde projetos da empresa como adesão de *softwares* de agricultura de precisão, onde se busca a utilização de aparelhagem de tecnologia avançada para avaliar e acompanhar de maneira mais precisa as condições das áreas de atividades agrônômicas até procedimentos ligados à segurança de trabalho e procedimentos operacionais padrão.

O intuito de assegurar ao trabalhador de colheita e da empresa, desempenhar sua atividade absorvendo o menor risco operacional, evidentes em suportes de pernas, protetores auriculares, óculos, equipamentos de proteção individual, máscaras, proteções em máquinas e estruturas da empresa além de vestimentas próprias para determinadas atividades de campo que incluem certo risco ao operador.

Foram transmitidos conhecimentos sobre rotinas administrativas, uniformes, identificação de funcionários, locais de uso coletivo tais como restaurantes e áreas de lazer. Por se tratar de uma fazenda produtora e exportadora de café, também foram apresentados os locais de cultivo e colheita de grãos de café, setores de processamento de lavagem de grãos, beneficiamento, qualidade e melhoramento.

Segundo Chiavenato, o processo de integração é fundamental para socializar e integrar os colaboradores a cultura organizacional, de modo que este juntamente com a empresa sejam capazes de atender as expectativas mútuas (CHIAVENATO, 2010). Assim, um plano de inserção estruturado, contribui para a adaptação do novo colaborador durante os primeiros contatos com a empresa, cultura organizacional e demais funcionários.

4.2 Conhecimento da estrutura e setores da empresa

O conhecimento da estrutura e setores da Ipanema Coffees se deu através de apresentação física e através de mídias, liderada pela assistente de Recursos Humanos. Foram transmitidos aspectos estratégicos e físicos sobre a rotina administrativa e colheita operacional. As atividades foram desempenhadas sumariamente na sede da Ipanema Coffees – Fazenda Conquista, localizada no município de Alfenas, sul de Minas Gerais. Além da sede, a empresa conta com duas filiais, uma no município de Alfenas – Fazenda Capoeirinha e outra localizada no município de Conceição do Rio Verde – Fazenda Rio Verde, esta última não se realizou atividades em nenhum momento durante o período de estágio.

O traje adequado para atividades de campo considerou utilização de botas apropriadas ou calçados fechados, calças, chapéus ou bonés, blusa e máscaras em locais que exauriam elevada quantidade de poeira, como o caso de colheita mecanizada. Orientava-se a utilização de vestimentas cores neutras e para funcionários efetivos, havia uniforme adequado com a logo da empresa.

4.3 Relatório de performance de colheita

O período de estágio obrigatório foi realizado em época de safra – o qual é estratégico e de suma importância para uma empresa exportadora de café, onde o mesmo é o encerramento de um ciclo de preparação e planejamento e de intensa atividade dentro da empresa e principalmente na lavoura.

Após realizar a colheita do café in loco, os grãos são armazenados em transbordos ou caçambas, as quais são transferidos para o centro de serviço presente na sede da Ipanema Coffees. Depois de feito o transporte, os grãos passam por procedimentos de lavagem, despulpamento, secagem, torra e moagem (para comercialização). Livres de umidade, os grãos são estocados em lotes e micro lotes, onde as pequenas unidades são uma amostragem do que foi colhido em determinado sítio dentro da lavoura. Assim, por meio de um setor de

A Tabela 2 contém a pontuação atribuída à bebida, a qual é qualificada por profissionais especialistas em análise sensorial a fim de testar sua qualidade.

Tabela 2 - Pontuação classificatória de café.

Pontuação	Nível de qualidade	Café especial sim/não
90-100	Excepcional	Café Especial
85-89,99	Excelente	Café Especial
80-84,99	Muito Bom	Café Especial
Abaixo de 80		Não é Café Especial

Fonte: Dados BSCA (2019), Grão especial (2019) e elaboração própria.

Os operadores de máquina e fiscais de campo devem realizar o acompanhamento, fiscalização e emissão de boletins com a produção *in loco* e o qual deve ser armazenado no setor administrativo responsável por enviar os resultados obtidos em campo para o *software* “Gerente Agrícola”, uma espécie de ERP, o qual é uma plataforma de acompanhamento e emissão de relatórios, disponível para toda empresa e um instrumento de checagem, comparação e acurácia de produção, estoques e mercadorias, horas trabalhadas, ordens de serviço, dentre outros.

Diariamente os dados são exportados do *software* para planilhas, através de máscara de compilação de dados e formatação, são formatados e enviados via e-mail.

O download da planilha é realizado e outra planilha, também em formato Excel, é gerada com o nome “BD Colheita”, para a disponibilização de todos os dados de colheita e realização de relatórios e acompanhamento da produção, esta é uma ação da área de Projetos e Operações visando a eficiência operacional, padronização de ações e processos, fiscalização e busca por eficiência operacional.

Ao ser constatado um elevado número de grãos “verdes”, os quais não são objetivo da colheita, a qual visava os grãos “maduros” (cereja) e grãos “boia” (grãos com qualidade inferior ao cereja, já presente uma fermentação interna., mas que ainda assim é possível extrair uma bebida a qual pode ser comercializada.).

Um plano de ação e ações corretivas são efetuados, seguindo series históricas e de acordo com o que era discutido em reuniões da área de projetos juntamente com o setor agrícola. Tais ações visavam por exemplo, alteração na velocidade de vibração das paletas, acopladas nas máquinas colhedoras como também alteração na velocidade de deslocamento entre as glebas.

4.4 Metodologia de Projetos na Ipanema Coffees

A missão da área de Projetos na Ipanema Coffees é desenvolver habilidades que conduzam a excelência operacional de todas as Áreas, buscando eficácia na consecução de objetivos e eficiência no desenvolvimento de processos, de modo a incentivar a cultura de meritocracia e conduzir a Empresa ao crescimento sustentável. Seu objetivo é elevar a Produtividade e Padronizar Processos e Operações. (Gestão de Operações, Ipanema Coffees, 2019)

A Figura 3 contém a base seguida pela área de Operações para a elaboração de projetos internos na empresa.

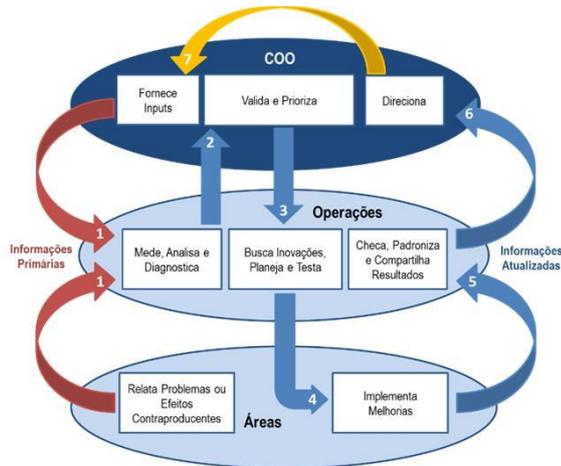
Figura 3 – **Pilares.**

<p>1. Gestão de Projetos Oferecer Metodologia para o Gerenciamento dos Projetos da Empresa. Conceber, planejar e monitorar a execução do Projeto, controlando prazos, custos e resultados alcançados.</p>
<p>2. Melhoria de Processos Oferecer Metodologia para Avaliação e Implementação de Melhorias nos Processos da Empresa. Diagnosticar, mapear, medir e analisar atividades para testar, implementar e controlar melhorias propostas para o Processo.</p>
<p>3. Inovação Oferecer Método que conduza o pensamento estratégico e a reflexão sistemática para geração de novas ideias sobre um fato ou ato da Empresa.</p>
<p>4. Gestão do Conhecimento Oferecer Método para registrar, organizar e compartilhar resultados, indicadores e materiais para capacitação e replicação das melhorias alcançadas.</p>
<p>5. Tomada de Decisão Multicritério Estabelecer um modelo para apoiar a seleção de ideais e projetos. Avalia e ranquiar propostas de acordo com critérios pré definidos e pesos atribuídos em conjunto.</p>

Fonte: Elaboração interna.

A Figura 4 é o fluxograma elaborado pela área de Operações da Ipanema Coffees, ilustrando a forma de atuação em projetos internos e também referente ao plano de ação.

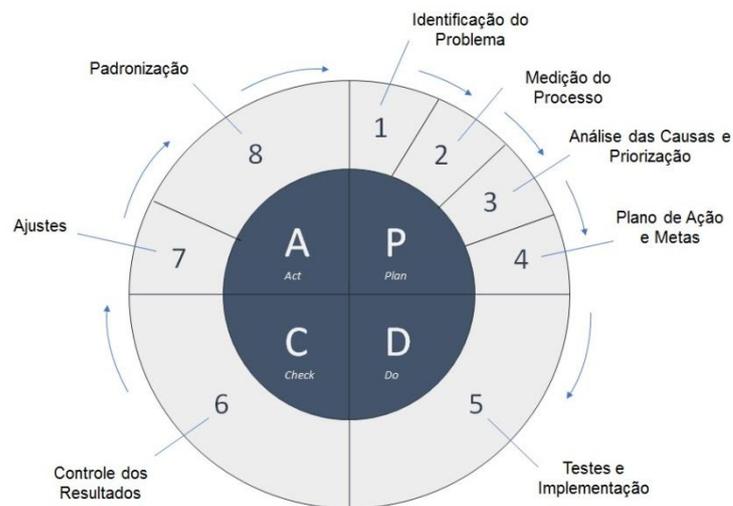
Figura 4 – Forma de atuação.



Fonte: Arte de elaboração interna.

Principais metodologias utilizadas nas atividades da área de Projetos na empresa Ipanema Coffees. Como observado na Figura 5, o Ciclo PDCA é uma ferramenta utilizada nos projetos da empresa como forma de padronizar e controlar os projetos.

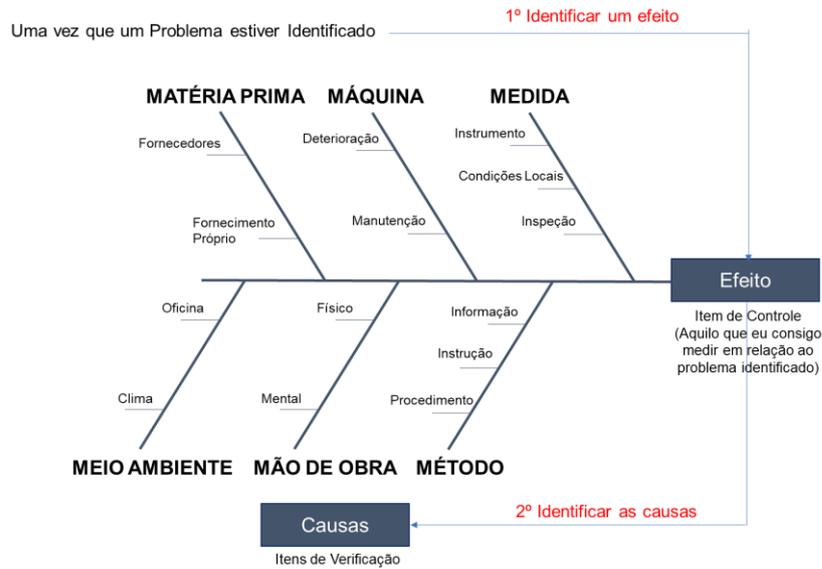
Figura 5 – Ciclo PDCA.



Fonte: Arte de elaboração interna.

A análise do processo tem como objetivo identificar as causas dos problemas mensurados e apresentar propostas de solução com foco na inovação, para tal é utilizada como ferramenta o Diagrama de Ishikawa (Figura 6).

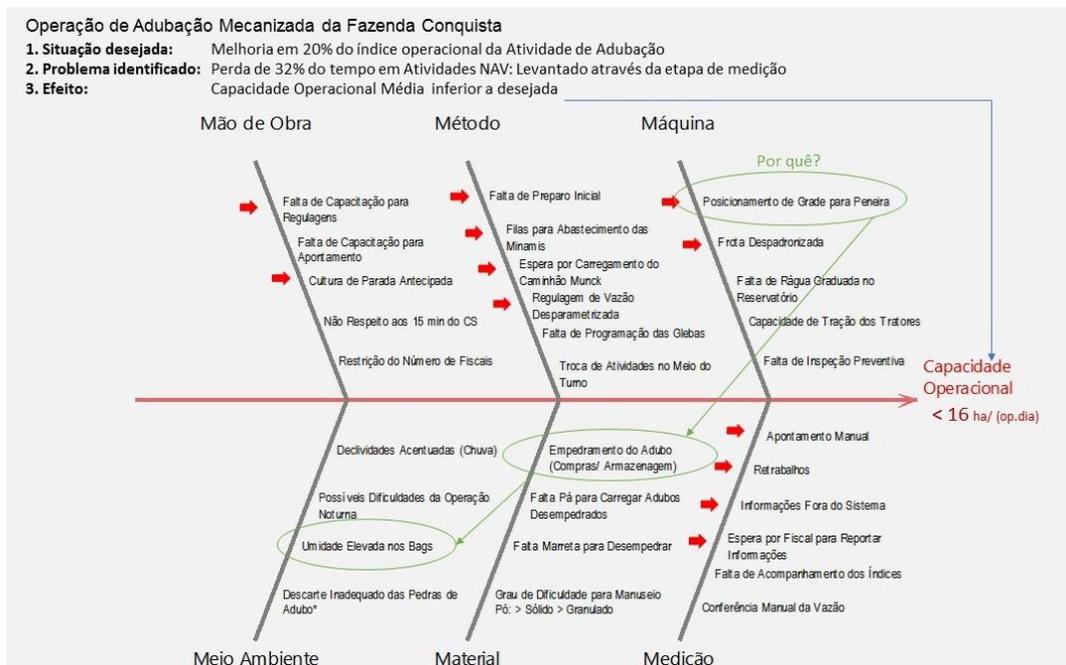
Figura 6 – Diagrama de Ishikawa.



Fonte: Elaboração interna.

A Figura 7 é um exemplo prático de utilização de metodologia de Ishikawa na rotina da Ipanema Coffees.

Figura 7 – Diagrama de Ishikawa.



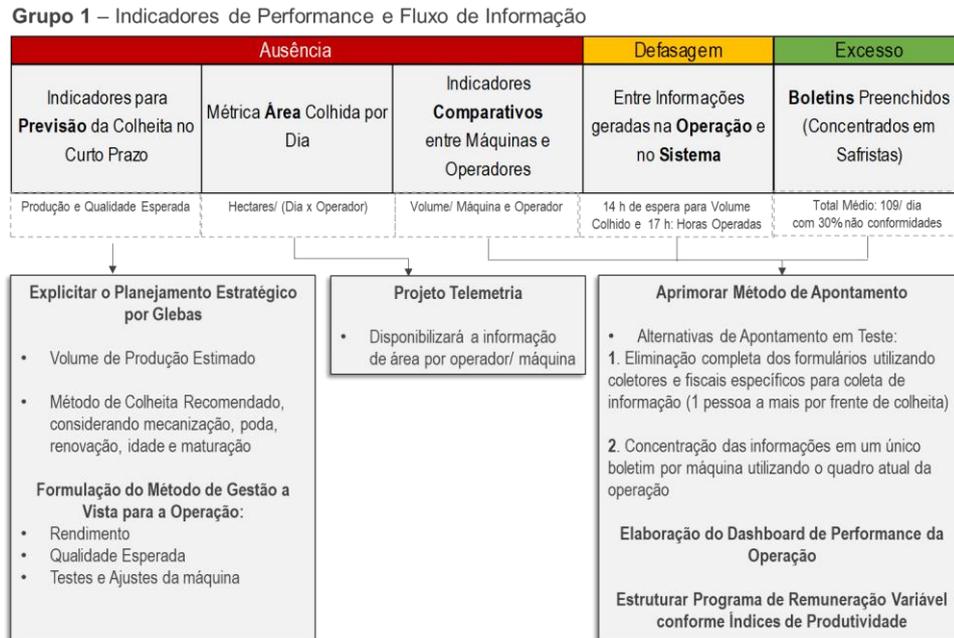
Fonte: Elaboração interna.

A Figura 8 é uma proposta de solução que contém indicadores sobre ferramentas que são vitais para a implementação do projeto e seu estágio de elaboração. Abaixo dos

indicadores, é possível visualizar alguns dos projetos a serem finalizados pela área de Operações.

Figura 8 – Propostas de Solução.

Propostas de Solução



Fonte: Elaboração interna.

O tópico 4.4 foi a atividade a qual se concentrou maior número de horas durante o período de estágio. A seguir é possível observar detalhadamente sobre o processo.

4.5 Relatórios de desperdícios operacionais da colheita

A elaboração de um documento padronizado para a coleta de dados se fez necessária nesta atividade, com o intuito de compilar dados sobre a rotina dentro da lavoura referente à colheita mecanizada de café.

Informações básicas e importantes tais como o levantamento da rotina por parte do fiscal responsável pela coleta de dados, horário, data, atividade e observação foram tópicos tidos como importantes para se obter informações relevantes no período de safras.

A importância de identificação do fiscal responsável por coletar dados de maneira escrita sobre a rotina na lavoura se fez necessária em virtude de caso encontrada divergência após comparação com os boletins entregues no setor administrativo, o fiscal poderia ser checado para sanar dúvidas a respeito de determinada atividade.

Figura 10 – Cabeçalho contendo as principais informações coletadas.

Relatório de acompanhamento de colheita						
Data		Colhedora		Gleba		
Hora de início	Atividades				Observações	

Fonte: Elaboração própria.

A Figura 11 demonstra o processo em andamento, já com os dados colhidos em campo e compilados em planilha. Por meio desta, foi possível emitir relatórios, confeccionar gráficos, tabelas dinâmicas e *dashboards*, os quais foram fundamentais no processo de elaboração do plano de ação. Ao final da atividade de safra, a planilha somou aproximadamente 6000 linhas com dados de safra. Fato inédito no período e primeira vez que foi implantada para obtenção de riqueza de detalhes.

Figura 11 – Dados compilados e disponibilizados em arquivo excel.

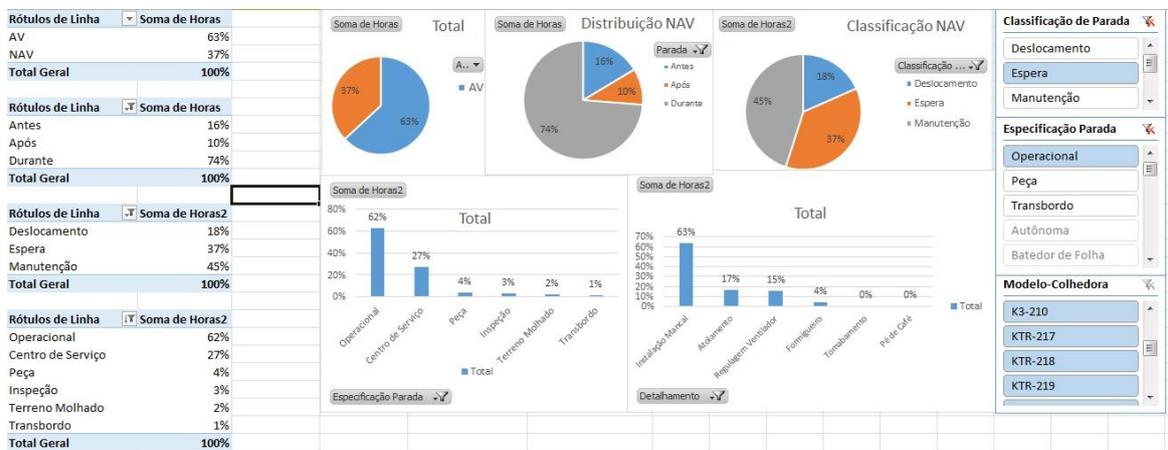
Tarefa	Data	Semana	Máquina	Colhedora	Máquina/Colhedora	Gleba	Horário Inicial	Atividade	Ocorrência	AtMM	Parada	Classificação de Parada	Envolvimento Parada	Distribuição
CQ	02/05/2019	3	205	K3	K3-205	M7	14:15	Retorno atividade		AV		Operação		
CQ	02/05/2019	3	205	K3	K3-205	M7	19:30	Encerramento		NAV	Após			
CP	24/04/2019	2	221	KTR	KTR-221	B30	07:35	Chegada na lavoura		NAV	Antes	Deslocamento	Lavoura	
CP	24/04/2019	2	221	KTR	KTR-221	B30	07:46	Início atividade		AV		Operação		
CP	24/04/2019	2	221	KTR	KTR-221	B30	07:50	Parada	Quebra de eixo	NAV	Durante	Manutenção	Transmissão	
CP	24/04/2019	2	221	KTR	KTR-221	B30	11:00	Parada	Almoço	NAV	Durante	Almoço		
CP	24/04/2019	2	221	KTR	KTR-221	B30	12:00	Parada		NAV	Durante	Manutenção	Transmissão	
CP	24/04/2019	2	221	KTR	KTR-221	B30	14:35	Retorno atividade		AV		Operação		
CP	24/04/2019	2	221	KTR	KTR-221	B30	14:35	Parada	Falta de transbordo	NAV	Durante	Espera	Transbordo	
CP	24/04/2019	2	221	KTR	KTR-221	B30	15:00	Retorno atividade		AV		Operação		
CP	24/04/2019	2	221	KTR	KTR-221	B30	19:01	Fim da operação		NAV	Após	Deslocamento	Centro de Serviço	
CP	24/04/2019	2	221	KTR	KTR-221	B30	19:30	Encerramento		NAV	Após			
CP	24/04/2019	2	200	K3	K3-200	B30	07:35	Chegada na lavoura		NAV	Antes	Deslocamento	Lavoura	
CP	24/04/2019	2	200	K3	K3-200	B30	07:46	Início atividade		AV		Operação		
CP	24/04/2019	2	200	K3	K3-200	B30	08:47	Parada	Troca de transbordo 623 por terceirizado	NAV	Durante	Espera	Transbordo	
CP	24/04/2019	2	200	K3	K3-200	B30	09:05	Parada	Colocação de parafuso proteção	NAV	Durante	Manutenção	Proteção	
CP	24/04/2019	2	200	K3	K3-200	B30	09:10	Retorno atividade		AV		Operação		
CP	24/04/2019	2	200	K3	K3-200	B30	10:00	Parada	Elevador arrebitou	NAV	Durante	Manutenção	Elevador	
CP	24/04/2019	2	200	K3	K3-200	B30	10:50	Retorno atividade		AV		Operação		
CP	24/04/2019	2	200	K3	K3-200	B30	11:00	Parada	Almoço	NAV	Durante	Almoço		
CP	24/04/2019	2	200	K3	K3-200	B30	12:01	Retorno atividade		AV		Operação		
CP	24/04/2019	2	200	K3	K3-200	B30	19:02	Fim da operação		NAV	Após	Deslocamento	Centro de Serviço	
CP	24/04/2019	2	200	K3	K3-200	B30	19:30	Encerramento		NAV	Após			
CP	24/04/2019	2	224	TDI	TDI-224	B11	07:35	Chegada na lavoura		NAV	Antes	Deslocamento	Lavoura	
CP	24/04/2019	2	224	TDI	TDI-224	B11	07:50	Início atividade		AV		Operação		
CP	24/04/2019	2	224	TDI	TDI-224	B11	11:00	Parada	Almoço	NAV	Durante	Almoço		
CP	24/04/2019	2	224	TDI	TDI-224	B11	12:02	Retorno atividade		AV		Operação		
CP	24/04/2019	2	224	TDI	TDI-224	B11	16:15	Parada	Arrebitou a correia do vibrador / solda	NAV	Durante	Manutenção	Vibrador	
CP	24/04/2019	2	224	TDI	TDI-224	B11	17:31	Retorno atividade		AV		Operação		
CP	24/04/2019	2	224	TDI	TDI-224	B11	18:36	Fim da operação		NAV	Após	Deslocamento	Centro de Serviço	
CP	24/04/2019	2	224	TDI	TDI-224	B11	19:30	Encerramento		NAV	Após			
CP	24/04/2019	2	220	KTR	KTR-220	B30	07:35	Chegada na lavoura		NAV	Antes	Deslocamento	Lavoura	
CP	24/04/2019	2	220	KTR	KTR-220	B30	07:47	Início atividade		AV		Operação		
CP	24/04/2019	2	220	KTR	KTR-220	B30	11:00	Parada	Almoço	NAV	Durante	Almoço		
CP	24/04/2019	2	220	KTR	KTR-220	B30	12:02	Retorno atividade		AV		Operação		
CP	24/04/2019	2	220	KTR	KTR-220	B30	14:38	Parada	Troca de mola / Paleta	NAV	Durante	Manutenção	Recolhedor	
CP	24/04/2019	2	220	KTR	KTR-220	B30	14:45	Retorno atividade		AV		Operação		

Fonte: Elaboração própria.

A Figura 12 mostra os dados extraídos por meio de gráficos e tabela dinâmica, fruto da planilha elaborada para obtenção de informações.

Após a compilação dos dados, foi elaborada uma aba para classificar atividades que agregam e não agregam valor (denominadas AV e NAV, consecutivamente). Após obtido um percentual das respectivas atividades, é possível classificar os principais motivos de paradas operacionais (NAV), classificando-os em subitens (no caso, modelos de máquinas), e, assim, é possível diagnosticar qual fator contribuiu para maior percentual de parada. Após diagnosticado, a elaboração de um plano de ação o qual fosse efetivo para sanar o principal motivo de perda de eficiência operacional, era posto em ação com o intuito de diminuir tal viés.

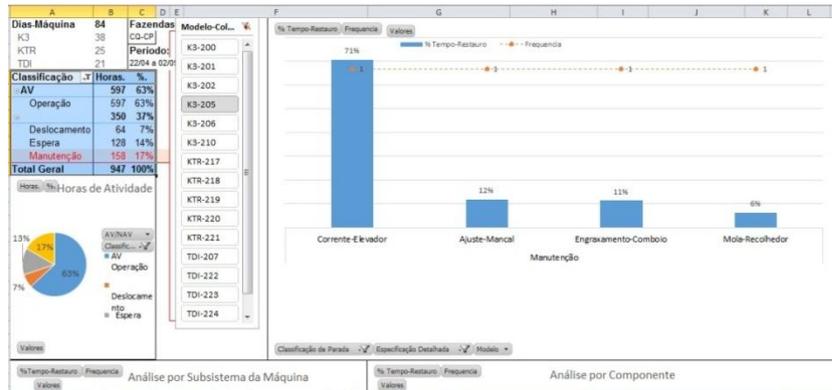
Figura 12 – Principais informações extraídas em gráficos e tabela dinâmica.



Fonte: Elaboração própria.

Na Figura 13, observa-se uma análise específica para cada modelo de colhedora e assim identificar o principal motivo de parada e perda de eficiência operacional. No exemplo, analisando a colhedora “K3-205”, é possível identificar que o principal motivo de para foi manutenção da corrente do elevador da máquina.

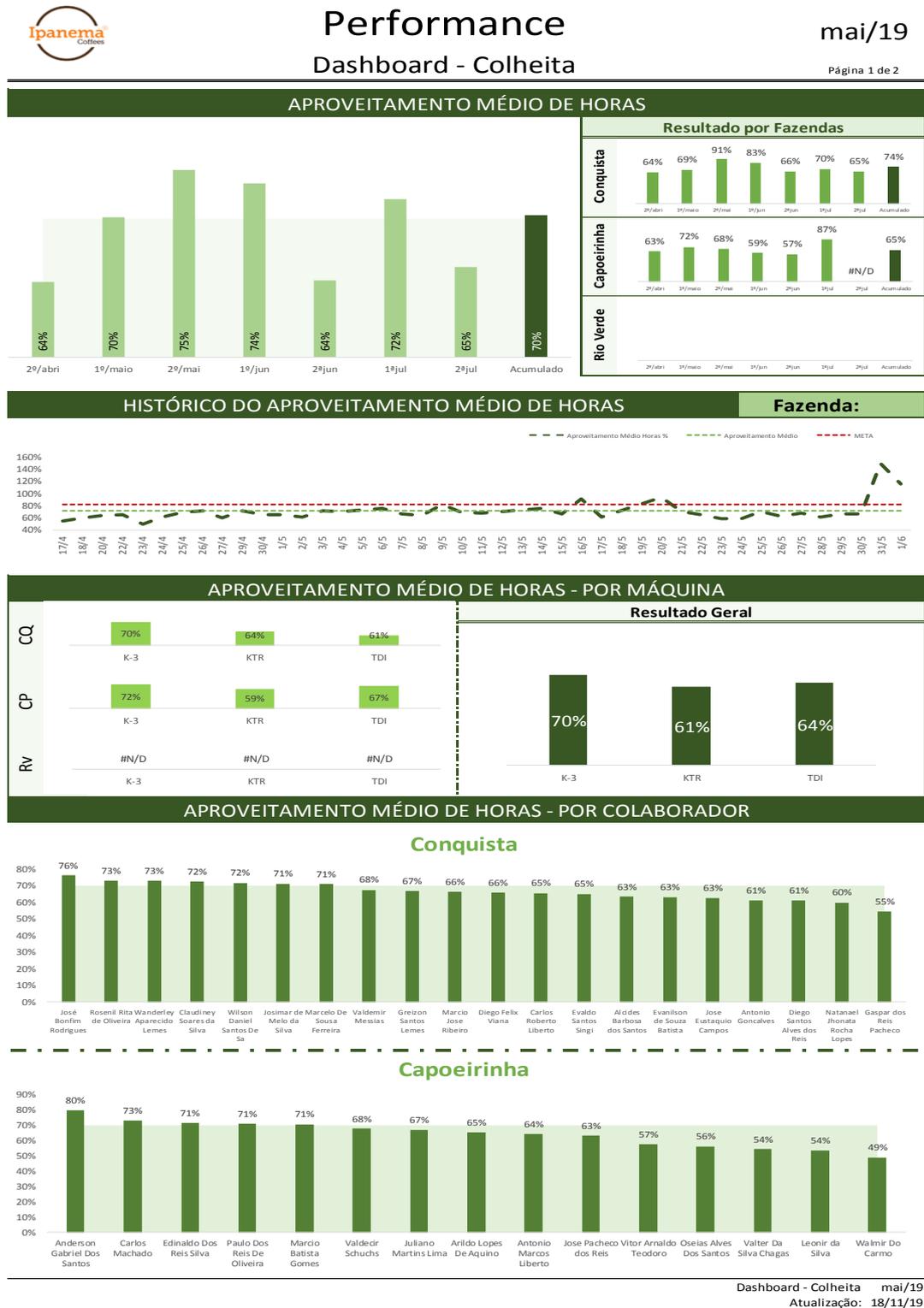
Figura 13 – Relatório de Performance de colheita.



Fonte: Elaboração própria.

A Figura 14 é um exemplo de *dashboard*, usado na análise de rendimento individual de cada operador. Os dados eram extraídos de outra planilha, a qual se deposita informação sobre o rendimento diário da produção, intitulada “BD Colheita”

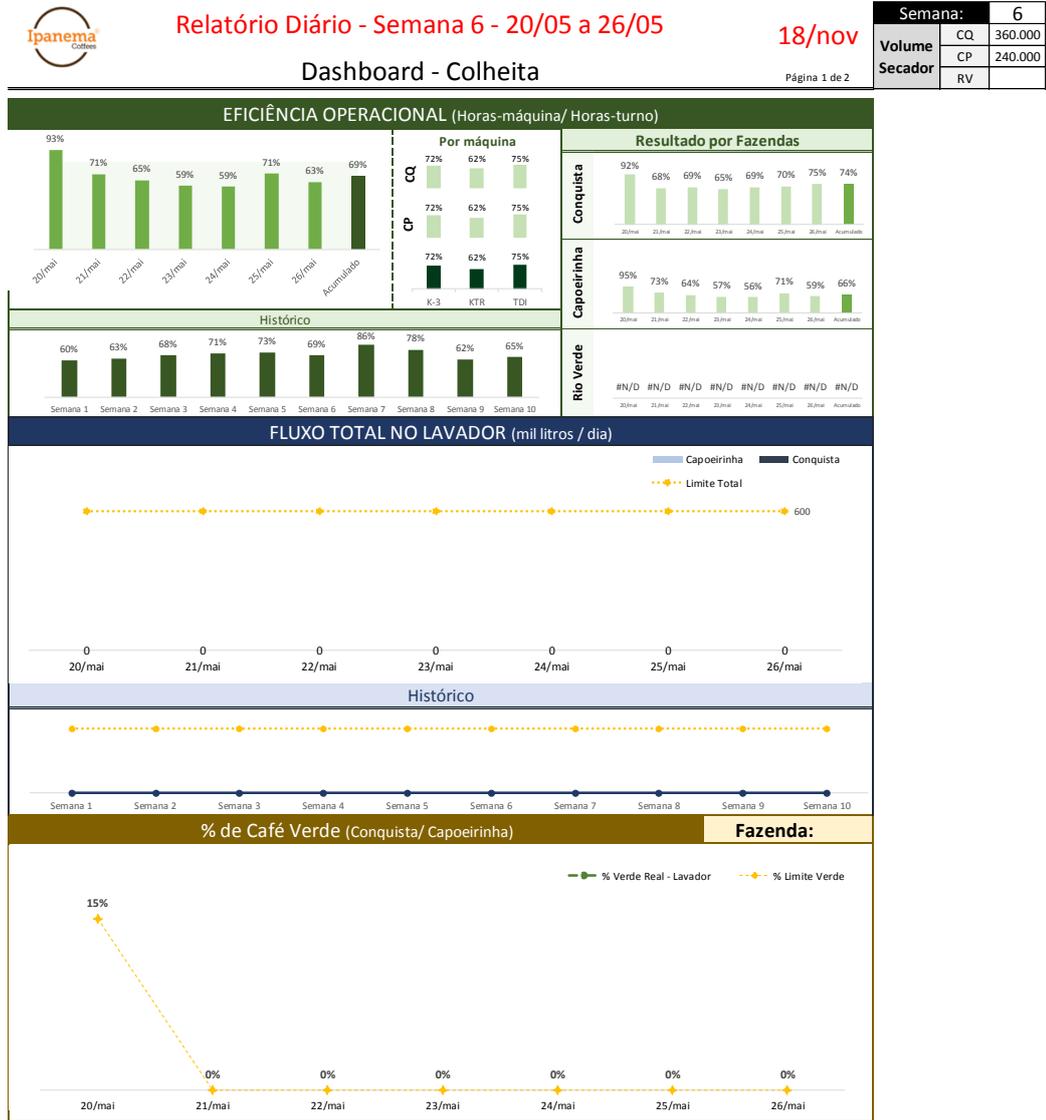
Figura 14 – Dashboard da planilha “BD Colheita”.



Fonte: Elaboração própria.

A Figura 15 é outro exemplo de *dashboard*, usado para tomada de decisão e continuação da imagem anterior, presente em outra aba da planilha, com foco no rendimento por colhedora e por fazenda.

Figura 15 – Dashboard da planilha “BD colheita”.



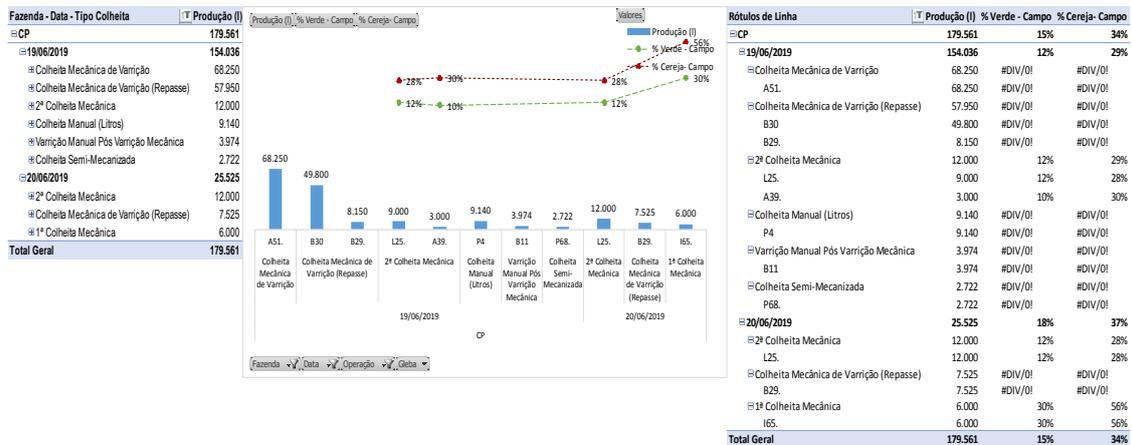
Fonte: Elaboração própria.

Para melhor compreensão, as siglas “CQ”, “CP” e “RV” são usadas como referência às fazendas da Ipanema Coffees, onde são uma abreviação para “Conquista”, “Capoeirinha” e “Rio Verde”, respectivamente. Com relação à identificação de modelos de colhedoras, é usada a nomenclatura de seu modelo de fábrica e uma numeração atribuída pela empresa, como forma de identificação interna. A numeração segue uma ordem crescente e única, possibilitando a identificação de cada modelo.

Como exemplo, quando encontrada a identificação “K3 – 206”, refere-se ao modelo K3 de colhedora desenvolvida pelo grupo Jacto, sendo “206” a referência numérica atribuída pela Ipanema Coffees.

Como pode ser observado na Figura 16, é possível realizar um comparativo sobre a colheita e seus variados tipos (mecanizada, manual, semi-mecanizada, varrição)

Figura 16 – Tabela dinâmica sobre o desempenho de colheita na lavoura, fazendo referência ao tipo de colheita, quantidade produzida e localidades.



Fonte: Elaboração interna.

A seguir, outra abordagem detalhada sobre atividades desempenhadas na manutenção de frotas. Também há uma abordagem sobre atividades realizadas sob demanda, juntamente com a área agrícola e treinamentos obtidos no período de estágio.

4.6 Ações de Melhoria para a Manutenção de frotas

No final do mês de junho, iniciou o período de testes com modelos novos de tratores das montadoras *John Deere* e *Massey Ferguson* e tratores também da montadora *Massey*

Ferguson já adquiridos pela Ipanema, com o intuito da empresa observar os custos benefícios e tecnologias de cada modelo para assim apurar e decidir sobre a viabilidade de renovação da frota.

A atividade foi um comparativo em operações de safras tais como a preparação do solo para a emissão de fertilizantes, também em atividades de roçagem e atividade de varrição, a qual se busca a colheita de grãos de café presentes no solo, os quais já contém certo grau de impureza, seja por contato com o solo, seja por presença de fungos no grão.

Também foram observados fatores de manutenção técnica e com relação à disponibilidade e preços de peças de reposição, tempo gasto para manutenção e comparativos entre locais nos tratores os quais mais demandam conserto e melhoria.

Ao final, os modelos já adquiridos pela Ipanema apresentaram desempenho pouco inferior no comparativo com modelos mais novos, salvo pela evolução tecnológica e maior grau de conforto.

Após uma análise nos índices de desempenho, constatou que a viabilidade de uma renovação de frota no momento seria impraticável, pelo fato da inserção de novos projetos na organização estarem em fase de estudo e sumariamente pelo desempenho dos tratores das empresas apresentarem resultado satisfatório e não tão além no comparativo com modelos mais recentes.

4.7 Suporte aos projetos de gestão de Operações

As atividades de estágio se concentraram no auxílio, padronização, melhoria contínua e otimização de recursos. A interação com os demais setores da empresa foi praticada, visto que a área de projetos e operações é uma cooperação com demais setores dentro da Ipanema. Senso assim, uma visão holística sobre a realidade da empresa pode ser obtida durante a realização de atividades.

Sumariamente as tarefas de estágio se concentraram dentro do setor estratégico administrativo, acompanhando banco de dados e elaborando plano de ação e relatório. Sob demanda, atendeu-se também tarefas relacionadas com a parte estratégica de projeto, como o caso de acompanhamento no setor agrícola.

4.8 Capacitação nos processos de gestão de operações

Durante todo o período, foram obtidos conhecimentos sobre o setor estratégico de gestão de operação. Ao ser introduzido na empresa, houve um pequeno treinamento e passagem de operações a serem realizadas e como funciona a rotina na área de projetos e operações. Ao final do período do estágio, foi acompanhado um treinamento e capacitação sobre os projetos e resultados já concretizados, a realidade atual do setor e os projetos futuros já em discussão na área de projetos e operações.

A Figura 17 ilustra parte das tarefas realizadas em período de safra. Como observado no exemplo, ilustra um funcionário operando trator o qual aloca grãos de cafés para iniciar o processo de secagem dos grãos. Tal processo é fundamental para a qualidade da bebida a ser extraída.

Figura 17



Fonte: Acervo de imagens da empresa.

Na Figura 18, parte da moderna sala de provas da Ipanema, onde são realizadas análise e qualificações de bebidas extraídas de grãos de café, cultivados na própria fazenda.

Figura 18 – Sala de provas de café (setor de qualidade).



Fonte: Acervo de imagens da empresa.

Por fim, a Figura 19 mostra a imagem panorâmica da área do projeto Grand Cru, localizado na Fazenda Rio Verde, município de Conceição do Rio Verde (MG).

Figura 19 – Sede do projeto Grand Cru (Fazenda Rio Verde).



Fonte: Acervo de imagens da empresa.

5 CONCLUSÃO

Ao longo da graduação, a decisão de estar inserido em núcleos com potencial e ligados ao agronegócio foi por acreditar na prosperidade da área e potencial de atuação, como também uma realização pessoal. O encerramento do ciclo da graduação, coroado com uma oportunidade de atuação em uma das maiores empresas atuante no mercado de cafés especiais, mesmo que por período definido, forneceu uma demonstração de como é o mercado do agronegócio, em especial, do ramo de café.

Ao iniciar as atividades, assim como visto em disciplinas do curso de graduação tais como Teoria das Organizações, foi possível atestar que a cultura da empresa é vital para a compreensão de sua trajetória e adequação ao seu *modus operandi*.

Inteligência emocional é uma das habilidades que mais são testadas durante a rotina da empresa, visto que a todo o momento são encaradas situações que exigem análise e destreza para tomada de decisão. Foram enfrentadas adversidades as quais trouxeram enorme amadurecimento pessoal e profissional, também por se tratar de uma organização conservadora em certos aspectos, como a centralização de tomada de decisão e por ainda manter uma enorme influência interna com relação ao seu mito fundador e profissionais terceirizados ligados ao mesmo.

Ficou evidente a mudança de mentalidade que as duas últimas gestões implementaram no cotidiano da organização, inclusive abertura de seu capital e busca por parceiros, hoje contando com pelo menos três outras multinacionais e que são investidores chave na participação de seu capital.

Na área de projetos e operações, evidenciou-se a tendência de adequação de sua atividade chave com os projetos que visam a inserção de tecnologias que aumentam a produtividade e proporcionam uma visão holística da rotina na lavoura, facilitam o controle e acompanhamento dos resultados. O mercado de cafés especiais é próspero para o Brasil, que possui potencial para produzir grãos especiais. O alto investimento se faz necessário e tem probabilidade de retorno mediante às exportações e a boa imagem que o país possui no exterior. As tendências internas atualmente estão voltadas para o fornecimento de grãos de qualidade, não apenas à quantidade bruta produzida.

A experiência de estar inserido no cotidiano de uma das empresas expoentes em seu setor de atuação possibilitou quebrar paradigmas, comparar e aplicar o que foi adquirido nos

anos de graduação com o que foi vivido dentro da organização, trabalhar questões que vão além do que se aprende no currículo escolar e se desenvolver pessoalmente, ampliando possibilidades.

O principal aprendizado adquirido com a experiência e concluindo o curso de Administração foi estar ciente de quais habilidades próprias são um potencial a ser explorado e que proporcionam maior resultado para um ambiente de trabalho, como também o aperfeiçoamento contínuo de questões que vão além do que se aprende na Universidade e fazem parte do ambiente de trabalho.

6 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Ao término do período de estágio, que possibilitou o conhecimento a respeito do cotidiano dentro de uma empresa, foram levantadas sugestões e metas, as quais poderiam contribuir internamente com o desenvolvimento organizacional.

Os pontos levantados tratam especialmente de um plano para estagiários que iniciam o período de atividades, como treinamentos sobre os novos projetos da empresa. Acredito que esse ponto, sendo aplicado no início do período de atividades, poderia contribuir com o resultado e comunicação a respeito do que se espera alcançar em determinada tarefa, que foi uma das dificuldades encontradas durante o período de estágio.

Um treinamento a respeito do setor em que se estava atuando foi ministrado; porém, apenas na última semana de estágio, sendo que o mesmo contribuiu para compreensão de metas e projetos, mas poderia ser mais bem aproveitado caso tivesse ocorrido no início da vivência de trabalho.

Além disso, planejamento em acordo com áreas chave para implementação dos projetos, como exemplos as atividades desempenhadas juntamente com a trainee de agrícola, se veem necessária, podendo assim contribuir com o melhor aproveitamento do tempo na abordagem e na ação efetiva.

7 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ – ABIC. **Brasil se destaca na produção de cafés especiais**. 2018. Disponível em: <<http://abic.com.br/brasil-se-destaca-na-producao-de-cafes-especiais/>>. Acesso em 12/11/2019 12:59.

BSCA CAFÉS ESPECIAIS DO BRASIL. **Certificações**. 2019. Disponível em: <<http://brazilcoffeation.com.br/property/show/id/88>>. Acesso em 29/10/2019 15:48.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GRÃO ESPECIAL. **Cafés Especiais**. 2019. Disponível em: <<https://graoespecial.com.br/cafes-especiais/>> Acesso em 18/11/2019 16:05.

IPANEMA COFFEES. **Manual Operacional dos Processos Implantados**. Gestão de Operações. 2018.

IPANEMA COFFEES. **Company**. Alfenas: 2019a. Disponível em: <<https://www.ipanemacoffees.com.br/>>. Acesso em 29/10/2019.

IPANEMA COFFEES. **Fazenda conquista**. Alfenas: 2019b. Disponível em: <<https://www.ipanemacoffees.com.br/?lang=pt-br#fazenda-conquista>>. Acesso em 29/10/2019.

LEITE JÚNIOR, LÚCIO BRANDÃO. **O real papel do novo administrador**. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-real-papel-do-novo-administrador/63220/>>.

SPECIALTY COFFEE ASSOCIATION OF AMERICA - SCAA. **Metodologia SCAA de avaliação de cafés especiais: Guia rápido – Green Coffee**. 7 p. 2009. Disponível em <http://coffeetraveler.net/wp-content/files/903-AACuppingMethod_RESUMO_3a.pdf> Acesso em 28/11/2019 08:53.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA). **Projeto pedagógico do curso de Administração**. Lavras: 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA). **Departamento de Administração e Economia: Apresentação.** Lavras: 2019a. Disponível em: <<http://www.dae.ufla.br/apresentacao>>. Acesso em 05/11/2019 16:29.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA). **Portal UFLA: História.** Lavras: 2019b. Disponível em: <<https://ufla.br/acesso-a-informacao/10-institucional/sobre-a-ufla/1-historia>>. Acesso em 05/11/2019 16:44.