



**GABRIELA DO AMARAL SETEM**

**GESTÃO DE CONTRATOS LOGÍSTICOS EM UMA  
EMPRESA MULTINACIONAL DO SETOR DE MÁQUINAS E  
EQUIPAMENTOS**

**LAVRAS – MG  
2019**

**GABRIELA DO AMARAL SETEM**

**GESTÃO DE CONTRATOS LOGÍSTICOS EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL  
DO SETOR DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS**

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

Prof. Dr. André Luís Ribeiro Lima  
Orientador

Prof. Me. José Willer do Prado  
Coorientador

**LAVRAS – MG  
2019**

**GABRIELA DO AMARAL SETEM**

**GESTÃO DE CONTRATOS LOGÍSTICOS EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL  
DO SETOR DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS**

**LOGISTICS CONTRACTS MANAGEMENT IN A MULTINATIONAL COMPANY  
OF THE MACHINERY AND EQUIPMENT SECTOR**

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

APROVADO em 24 de Junho de 2019  
Professor Dr. André Luís Ribeiro Lima  
Professor Me. José Willer do Prado

UFLA  
UFLA

---

Prof. Dr. André Luís Ribeiro Lima  
Orientador

**LAVRAS – MG  
2019**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por me guiar por este caminho até o dia de hoje.

À Universidade Federal de Lavras e ao Departamento de Administração e Economia pela oportunidade.

A todos os professores do curso de Administração pelos ensinamentos, e principalmente aos Doutores Paulo Henrique Montagnana Vicente Leme e André Luis Ribeiro Lima por transmitirem saberes além da sala de aula.

À empresa objeto do meu estudo e seus profissionais pela experiência e confiança, e a Seção 3719 por se tornarem meu time.

À Empresa Júnior pelo engrandecimento.

Aos meus pais, Orlando Gerson e Rosiane por serem minha referência de vida.

Ao meu irmão, Giuliano pelo apoio.

À todos os meus amigos de Lavras pela caminhada diária e a Kíssila por se fazer presente sempre.

À República SintaA Liga por ser me acolherem como irmãs.

## LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Tabela 1 – Tabelas de custos e riscos.....	8
Figura 1 – Marcas Caterpillar Inc.....	11
Figura 2 – Estratégia Empresarial.....	12
Figura 3 – Vista Panorâmica.....	13
Tabela 2 – Atividades desenvolvidas.....	14
Figura 4 – Relações da Área de PSL Transportation.....	15
Figura 5 – Código de Conduta da Caterpillar.....	16
Figura 6 – Exemplo de contrato de transporte marítimo de gerador para cliente nos Estados Unidos .....	19
Figura 7 – Exemplo de contrato de Porto em Santos para Importação.....	20

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1. Histórico Caterpillar Inc .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2. Caracterização Caterpillar Inc.....</b>	<b>11</b>
<b>2.3. Caterpillar Piracicaba .....</b>	<b>13</b>
<b>3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....</b>	<b>14</b>
<b>4 DESCRIÇÃO DE PROCESSOS TÉCNICOS .....</b>	<b>15</b>
<b>4.1 Integração Caterpillar .....</b>	<b>16</b>
<b>4.2. Gerir contratos .....</b>	<b>17</b>
<b>4.2.1. Criar e consultar contratos.....</b>	<b>21</b>
<b>4.2.2. Atualizar e validar contratos.....</b>	<b>24</b>
<b>4.3. Suportar processos de importação .....</b>	<b>25</b>
<b>4.4 Suportar processos de auditoria .....</b>	<b>26</b>
<b>4.5. Participar de reuniões .....</b>	<b>27</b>
<b>4.6. Controlar documentos .....</b>	<b>28</b>
<b>4.7. Atividades extras.....</b>	<b>29</b>
<b>4.7.1. Participar de treinamentos obrigatórios e opcionais .....</b>	<b>29</b>
<b>4.7.2. Participar do Dia do Estagiário .....</b>	<b>30</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>30</b>
<b>6 SUGESTÃO .....</b>	<b>31</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>32</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Planejar, organizar, liderar e controlar são as características atribuídas ao exercício da função de um profissional da administração (STONER, 1999). Para atuar com tais características, entende-se que antes de ser um administrador, o profissional cumpriu seu papel de estudante construindo uma base sólida com o conhecimento adquirido em sua formação.

Em um curso superior de administração, o conhecimento é regido pela diretriz curricular, que abrange o conjunto de matérias obrigatórias que envolvem o universo da gestão de pessoas, finanças, produção, marketing e tecnologia da informação, bem como o conjunto de matérias optativas que permitem ao aluno aprofundar-se em assuntos de seu interesse.

Faz ainda parte da diretriz curricular do estudante a realização do estágio supervisionado. Com o intuito de inserir o aluno em um ambiente real de exercício da profissão, ele proporciona que o mesmo assimile e complemente o que estudou durante o curso (UFLA, 2017).

O estágio supervisionado é considerado um elemento enriquecedor da graduação à medida que oferece não somente a experiência de desempenhar uma função em uma empresa do mercado associada a sua formação, como a vivência requerida nos processos de socialização e conduta que regem o ambiente profissional. Nele é explorada a interdisciplinaridade presente no cotidiano de uma organização e a capacidade de reflexão do aluno, uma vez que ele aprende, racionaliza e muitas vezes propõe novas ideias.

Diante disso, o presente trabalho busca detalhar as atividades realizadas durante o estágio supervisionado na área de PSLD (Product Support & Logistics Division) Transportation, de uma multinacional do ramo de máquinas e equipamentos, no qual toda a atuação envolveu processos da logística empresarial.

Para Ballou (1993) a logística empresarial abrange o gerenciamento de atividades desde o ponto inicial do processo, nomeado por ele de ponto de aquisição de matéria-prima até o ponto final, classificado como ponto de consumo. Tais atividades devem se enquadrar em níveis de serviços e custos coerentes para empresa e cliente e, para que isso ocorra um dos principais componentes que deve ser analisado é a logística de transporte.

Ressalta-se que a logística de transporte é uma área decisiva e essencial para a estratégia do processo organizacional, podendo assumir como objetivo a

identificação da melhor rota com as melhores vias, garantindo a pontualidade e a qualidade nos serviços prestados (MARQUES; ODA, 2012). Observando a importância dessa área da logística, Gomes e Ribeiro (2004) destacam a relevância dos custos de transporte para uma organização, os quais normalmente representam de um a dois terços do total dos custos logísticos, e fornecem uma melhora na eficiência com a utilização máxima do equipamento e do pessoal de transporte. (FATECE, 2018, p.431).

Neste sentido, a logística de transportes apresenta como principal função a escolha do modal de transporte apropriado para cada operação. Eles são classificados em cinco: Rodoviário, ferroviário, aquático, aéreo e dutoviário e a decisão é baseada na avaliação e comparação entre o serviço que se deseja e a atribuição indicada por cada modal.

De acordo com Nazário, Fleury e Wanke (2000), em relação aos modais, há cinco características operacionais relativas que devem ser consideradas para a avaliação. O atributo velocidade, que é o tempo para movimentação de determinada carga em uma rota. A disponibilidade, que é a capacidade de atender em determinado local. A confiabilidade, que se refere ao cumprimento na programação e conseqüentemente, na entrega da carga. A capacidade, que é a quantidade de carga que pode ser transportada e por fim, a frequência, que é o número de vezes que determinada localidade é atendida.

Quando os modais acima definidos não atendem a totalidade da operação de forma individual, é possível utilizar o transporte multimodal, ele desponta como conciliador de mais de um modal para que a operação se concretize. Sob responsabilidade de apenas um operador, toda a logística envolvida na execução do transporte é realizada desde a origem até o destino final.

No âmbito internacional, para definir as responsabilidades envolvidas nas operações de transportes a Câmara de Comércio Internacional (CCI) utiliza padrões internacionais. Estes são nomeados de Incoterms (International Commercial Terms) e são divididos em quatro grupos representados pelas letras E, F, C e D, segundo revisão de 2010 com vigor a partir de janeiro de 2011 (PAZ; SATUR, 2013).

O grupo E é constituído pelo termo EXW (Ex Works) e pode ser utilizado para qualquer modal de transporte. Nele o vendedor disponibiliza a carga já embalada em suas instalações para ser retirada pelo comprador. Todas as responsabilidades que se seguem, como carregamento, transporte e demais procedimentos até o local de destino, incluindo o seguro são de responsabilidade do comprador.

No grupo F, o vendedor entrega a mercadoria ao comprador em um lugar estipulado, podendo ser em um local de preferência, ao longo do navio no cais do porto de embarque ou a

bordo do navio, também é de responsabilidade do vendedor realizar o desembarço aduaneiro da mercadoria e arcar com todos os impostos e encargos no país de origem. O comprador deve contratar o transporte internacional e lidar com as demais responsabilidades até o destino final. O seguro interno é obrigatório ao vendedor e o seguro a partir do transporte principal ao comprador.

O grupo F é composto pelos termos FAC (Free Carrier) que é aplicável a qualquer modal de transporte, FAS (Free Alongside Ship) e FOB (Free On Board) que são aplicáveis ao transporte marítimo ou por vias navegáveis.

No grupo C, o vendedor arca com as despesas da origem, incluindo transporte interno, desembarço aduaneiro, impostos e encargos no país de origem, ele também contrata e paga o frete internacional. O comprador tem responsabilidade a partir da chegada da mercadoria no país de destino até o destino final.

Dentro deste grupo, os termos CFR (Cost and Freight) e CIF (Cost, Insurance And Freight) são destinados ao transporte marítimo ou por vias navegáveis. No primeiro o vendedor continua sendo responsável pelo seguro interno e o comprador pelo seguro a partir do transporte principal. Já no segundo, o prêmio do seguro internacional é de responsabilidade do vendedor e é feito na condição de cobertura mínima. Os termos CPT (Carriage Paid To) e CIP (Carriage And Insurance Paid To) são destinados a qualquer modo de transporte. O CPT é similar ao CFR e tem o vendedor como responsável pelo seguro interno e o comprador pelo seguro a partir do transporte principal. O CIP é similar ao CIF e tem o prêmio do seguro internacional pago pelo vendedor.

O grupo D é constituído por responsabilidades maiores ao vendedor, este tem obrigação de entregar a carga no país de destino com seguro compatível ao local de entrega. Para o termo DAT (Delivered At Terminal) a mercadoria é entregue no terminal de cargas do porto, aeroporto ou posto de fronteira no país de destino, cabendo ao comprador efetuar o desembarço aduaneiro e realizar a coleta da carga. Já no termo DAP (Delivered At Place) o vendedor entrega a carga não desembaraçada em um local acordado com o importador. E no termo DDP (Delivered Duty Paid) o importador arca com todos os custos e riscos da mercadoria já desembaraçada, sendo o local de entrega na fábrica do comprador.

Na Tabela 1 é possível visualizar os custos e riscos a serem suportados pelo vendedor e os custos e riscos a suportados pelo comprador em cada incoterm. O fluxo acontece em conformidade com a sucessão de etapas do transporte.

Tabela 1 – Tabelas de custos e riscos

Incoterm/Custo	EWX	FCA	FAS	FOB	CFR	CIF	CPT	CIP	DAT	DAP	DDP
Embalagem na fábrica	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Carregamento na fábrica	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Transporte interno (país de origem)	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Desembaraço aduaneiro (origem)	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Transporte principal	C	C	C	C	V	V	V	V	V	V	V
Seguro transporte principal	C	C	C	C	C	V	C	V	V	V	V
Desembaraço aduaneiro (destino)	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	V
Transporte interno (país de destino)	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	V
Descarga na fábrica	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	V

Fonte: Elaborado pela autora.

No âmbito nacional, as relações entre comprador e vendedor são mais simplistas e não possuem termos para a divisão das responsabilidades. O comércio acontece de forma dinâmica e acordada entre ambas as partes, não possuindo formas pré-estabelecidas.

É importante compreender que ao escolher o modal e o incoterm adequado para o transporte, alguns serviços logísticos deverão ser envolvidos no processo para suportar a operação. Eles variam de acordo com o cenário escolhido e geram custos complementares, como custos com armazenagem, fumigação, vistoria, remoção e até mesmo lavagem.

A gestão do fluxo de recursos de forma racional apresenta na esfera corporativa grande ligação com outros setores, uma vez que tem influência direta sobre a produção, gestão de compras e vendas, rentabilidade, e até mesmo pode ser utilizado como um instrumento de marketing.

Com base nas temáticas discutidas, serão descritas abaixo as atividades rotineiras da área de PSLD (Product Support & Logistics Division), abordando processos que envolvem panoramas gerais de modais de transportes, suas atualizações em conformidade à legislação brasileira e ao mercado, elaboração de contratos de transporte e compreensão a respeito de taxas utilizadas em transportes propriamente ditos e em serviços relacionados.

## 2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

O estágio foi realizado na empresa Caterpillar Brasil LTDA na cidade de Piracicaba, São Paulo. A multinacional é incorporada ao grupo Caterpillar Inc. que atua na fabricação de máquinas e equipamentos para os negócios de construção, mineração, motores, turbinas e locomotivas.

### 2.1. Histórico Caterpillar Inc

No século XIX os agricultores dos Estados Unidos sentiam grande dificuldade em realizar suas tarefas em máquinas agrícolas movidas à tração animal devido à consistência macia do solo em determinadas épocas do ano. Neste cenário, Benjamin Holt construiu o primeiro trator com motor de tração a vapor, a ideia inicial era facilitar o deslocamento das máquinas através da aceleração contínua e igualmente dividida entre as rodas.

Em 1904, colhendo o sucesso de sua primeira invenção, Holt reconhecia que o trator com tração a vapor ainda apresentava alguns riscos de atolamento devido a seu tamanho e peso. Essas limitações o inspiraram a desenvolver o primeiro trator de esteira, que tinha como intuito ter a maior superfície de contato possível entre a terra e a máquina, essa inovação alinhada ao benefício da aceleração contínua e igualmente dividida entre os dois lados do motor a vapor levaram o inventor a ser reconhecido e despertaram no mesmo o desejo de fundar sua própria empresa.

Em 1912 a marca Caterpillar foi registrada pela empresa Holt Manufacturing Company com sede na cidade de Peoria, Illinois (CATERPILLAR, 2019a). O nome foi resultado da similaridade atribuída entre o deslocamento de uma lagarta ao se movimentar e as esteiras das máquinas em operação.

A fábrica da empresa *C.L. Best Gas Traction Co.* foi pioneira na produção do trator de esteira e, manteve a produção do mesmo por treze anos até realizarem a fusão da mesma com a Holt Manufacturing para formar a Caterpillar Tractor Co. Em 1925, a Caterpillar Tractor Co. iniciou a produção da primeira linha de produtos, formada por cinco tratores. Após alguns anos a empresa já impressionava o mercado ao expandir negócios, adquirir outras companhias e desenvolver produtos revolucionários, como a motoniveladora e o caminhão fora de estrada.

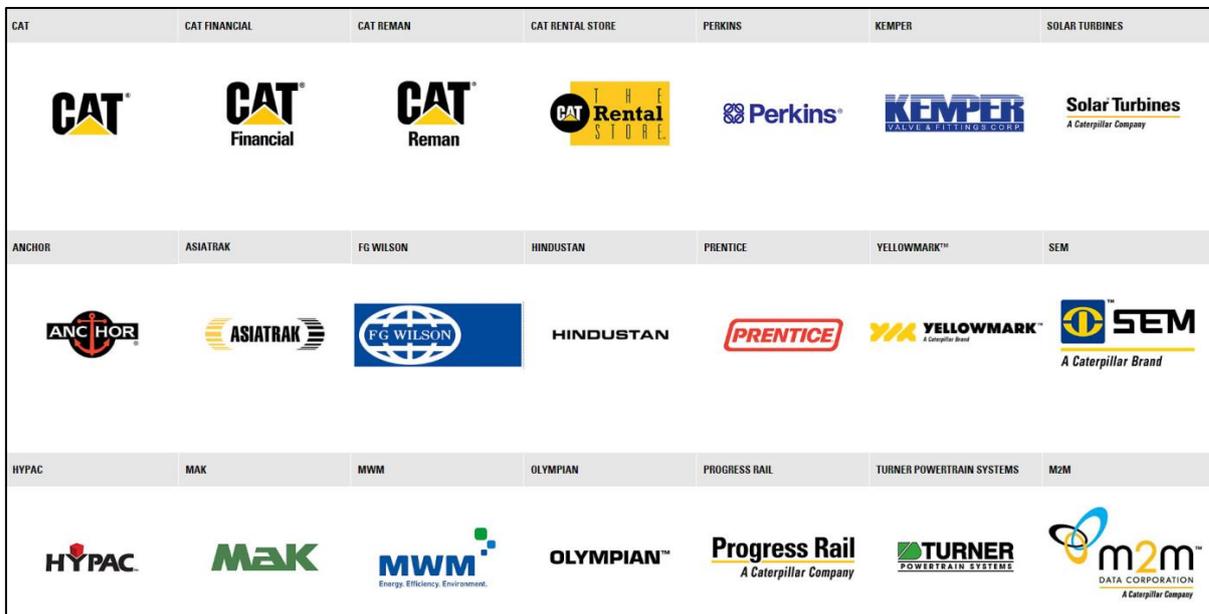
Com o conhecido nome Caterpillar, a empresa e suas máquinas foram associadas às maiores obras de infraestrutura do mundo, como a construção da Ponte Golden Gate nos

Estados Unidos e a ampliação do Canal do Panamá e também a alguns feitos da história, como o fornecimento de motores para a missão Apollo 11 à lua (CATERPILLAR, 2019b).

## 2.2. Caracterização Caterpillar Inc.

Reconhecida no mundo das máquinas por exibir a cor amarela, a Caterpillar Inc. reúne em seu portfólio um conjunto de vinte e uma marcas (FIGURA 1), que se associam para promover o crescimento sustentável do grupo.

Figura 1 – Marcas Caterpillar Inc.



Fonte: Marcas Caterpillar (2018)

Conforme define a Caterpillar (2019c), a CAT é a principal marca do portfólio e umas das marcas mais valiosas do mundo. Projetados para apresentar desempenho e para durar, as máquinas e equipamentos são reconhecidos como produtos premium pela qualidade e confiabilidade superiores.

Cabe destacar que, dentro do universo de marcas do grupo atuam empresas do mesmo e de diferentes ramos, algumas delas são fornecedoras da Caterpillar e algumas são complementadoras do negócio.

A empresa apresenta sua estratégia empresarial (FIGURA 2) por meio de uma ilustração de engrenagem, a ideia é transmitir a sensação de união, alinhamento e movimento articulado entre todos os elementos. Para isso, a Caterpillar (2017a) destaca os clientes como o foco de seu trabalho, parceiros como aliados e funcionários como indivíduos que fazem a

diferença. Estes, ao interagirem entre si produzem excelência operacional, através de competências e uma disciplina de custos competitivos, geram serviços e ofertas expandidas, entendendo a necessidade e oferecendo soluções que garantem o sucesso do cliente e fornecem serviços ao promover uma experiência superior com soluções digitais e mercado de reposição de peças. Todos esses parâmetros possibilitam que a empresa alcance o crescimento lucrativo.

Figura 2 – Estratégia Empresarial



Fonte: Estratégia Caterpillar (2017a)

Integridade, excelência, trabalho em equipe, comprometimento e sustentabilidade são os valores em ação necessários para que a empresa e a estratégia empresarial se mova no sentido esperado. O poder de ser honesto em tudo o que é realizado, o poder de apresentar qualidade estabelecendo e alcançando metas ousadas, o poder de ajudar ao próximo a alcançar o objetivo, o poder de assumir responsabilidade com envolvimento e o poder de construir um mundo melhor visando a longevidade aparecem como suporte para a estratégia empresarial.

Por se caracterizar como uma empresa de capital aberto, a Caterpillar Inc. tem seu *equity* formado por ações que são negociadas na Bolsa de Valores. Para assegurar o fluxo de informações e uma tomada de decisão estruturada, a empresa segue um programa de

estratégia corporativa que tem como base um modelo de operação e execução dos valores em ação.

### 2.3. Caterpillar Piracicaba

Inaugurada em 1976, a Caterpillar em Piracicaba contempla operações administrativas e industriais e possui uma área total de 3,8 milhões de metros quadrados, com aproximadamente 240 mil metros de construção (FIGURA 3). Além de oferecer aos seus funcionários uma estrutura segura, moderna e organizada que viabiliza o negócio, a empresa abriga uma Área de Demonstração e um Clube dos Empregados.

Figura 3 – Vista Panorâmica



Fonte: O Mundo da Usinagem (2018).

Atualmente, a Caterpillar Piracicaba é responsável pela produção de nove famílias do grupo, são elas: Escavadeiras, Escavadeiras florestais, Motoniveladoras, Carregadeiras médias, Tratores de esteira, Compactadores, Geradores, Peças e Remanufatura.

A unidade que é a maior da América Latina foi eleita no ano de 2018 a Melhor Empresa para Trabalhar no Brasil na categoria grande porte pelo Instituto internacional Great Place to Work e Revista Época Negócios. Nos últimos dez anos a Caterpillar se consolidou ao permanecer entre as cinco melhores no Prêmio, que avalia anualmente o índice de confiança dos funcionários com o ambiente de trabalho e as melhores práticas de gestão de pessoas.

### 3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Durante o período de Dois de Maio de 2018 a Seis de Maio de 2019 foram desenvolvidas atividades (TABELA 2) na área de PSLD (Product Support & Logistics Division) Transportation. Trata-se de uma secção comercial que é responsável por contratos originários na América do Sul de transportes rodoviários, marítimos, aéreos e ferroviários e de serviços correlacionados estabelecidos com empresas do mercado visando atender as demandas de operações logísticas da Caterpillar.

O time é formado por quatro pessoas, sendo um supervisor, uma analista e duas estagiárias. Todo o time reporta-se a um supervisor situado na Matriz da Caterpillar na cidade de Peoria, Estados Unidos.

Tabela 2 – Atividades desenvolvidas

<b>ATIVIDADES</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>
Integração Caterpillar	Breve apresentação sobre a empresa e seu código de conduta	6 h
Gerir contratos	Criar, consultar, atualizar e validar contratos de transportes e/ou serviços	770 h
Suportar processos de importação	Auxiliar em questionamentos sobre contratos de importação	400 h
Suportar processos de auditoria	Apurar valores acordados em contratos e/ou cotações spot	128 h
Participar de reuniões	Comparecer a reuniões mensais com membros da Área de PSLD e reuniões de feedback	60 h
Controlar documentos	Incluir, atualizar e excluir documentos da Área de PSLD e documentos compartilhados	56 h
Atividades extras	Exercício de atividades breves, como participar de treinamentos obrigatórios e opcionais e participar do Dia do Estagiário	50 h
<b>TOTAL</b>		<b>1470 h</b>

Elaborada pela autora.

#### 4 DESCRIÇÃO DE PROCESSOS TÉCNICOS

Os processos técnicos que serão apresentados procederam de uma atuação voltada para o comércio nacional e internacional de materiais diretos, materiais indiretos e produtos. A área de PSLD (Product Support & Logistics Division) Transportation tem uma robusta atuação como elemento central entre clientes e fornecedores, como exemplificado na Figura abaixo.

Figura 4 – Relações da Área de PSLD Transportation



Fonte: Elaborada pela autora.

No trabalho em questão iremos considerar as empresas Caterpillar (máquinas e peças), Power Systems (geradores), Global Mining (mineração), Perkins (motores), Solar (turbinas), Reman (remanufaturas), Hose (mangueiras), Sotreq e Pesa (revendedores) como clientes, ou seja, utilizadores dos serviços providos.

Os fornecedores, caracterizados por atenderem as demandas dos serviços não puderam ser discorridos devido ao sigilo de informações estratégicas. Eles podem ser classificados como empresas que fazem parte do universo da coordenação e execução da logística de transporte, atendimento das legislações e documentações necessárias para o transporte e auxílio em demandas características dos produtos transportados.

Ser o instrumento de interface entre clientes e fornecedores confere a área um grande fluxo de informações complexas. Muitas dessas se caracterizam por não apresentarem um padrão linear e exigirem conhecimentos prévios de cargas e de processos realizados em diferentes áreas da logística, tornando o trabalho dinâmico. Apesar de receber demandas de singular especificidade, as atividades detalhadas abaixo tentam criar um processo padrão para o trabalho desenvolvido.



Ainda que conduzamos nossos negócios dentro da estrutura das leis e regulamentos vigentes, para nós, a conformidade com a lei não é suficiente. Buscamos incessantemente mais do que isso. Por intermédio do nosso Código de Conduta, imaginamos um ambiente de trabalho do qual todos possam se orgulhar, uma empresa respeitada e admirada por todos e a construção de um mundo melhor por força de nossas ações. Juntos, construímos a base para uma cultura alicerçada em valores, que nos conduzirá a patamares bem mais altos de sucesso. Juntos, mantemos a reputação de uma das maiores empresas do mundo, fortalecendo-a para o futuro (CATERPILLAR, 2017b, p. 1).

O Código de conduta se mostrou sólido e intrínseco aos funcionários no dia a dia na Caterpillar. Os valores integridade e honestidade alinhados a conduta de vencer do jeito certo tinham destaque em todos os espaços e realmente regiam o comportamento dentro da empresa.

Na Área de PSLD (Product Support & Logistics Division) Transportation duas condutas principais citadas na integração foram notadas durante o período de estágio. A primeira foi o trabalho em equipe, que se deu de forma agradável e sinérgica. Toda a equipe compartilhava o sentimento mútuo de ajudar o próximo em seu trabalho. Não foi encontrada nenhuma dificuldade de relacionamento interpessoal ou resistência ao compartilhamento de informações. A segunda conduta foi a aplicação das práticas éticas, como a posição ocupada mantinha um relacionamento direto com fornecedores, todo o comportamento era orientado para a imparcialidade e justiça, isto é, não era aceito nenhum tipo de influência que visasse ou parecesse visar algum favorecimento pessoal.

#### **4.2. Gerir contratos**

Um contrato pode ser definido como uma conciliação que cria e constitui um código ou uma norma a ser seguida. Para Diniz (2008) o contrato é um instrumento de ordem jurídica que traduz um acordo entre duas ou mais vontades baseado na regulamentação de interesses. Por meio deste, é possível criar, modificar ou extinguir relações.

O contrato em que ambos os polos da relação tem sua atividade movida por razões empresariais é chamado de contrato empresarial. Ele é reconhecido assim porque apresenta

elementos que exigem compreensão e tratamento diferenciado pelas suas especificidades e função.

Um dos elementos a ser destacado nos contratos empresariais é o fato de que são realizados por empresas no exercício das suas atividades: O estabelecimento de vínculo jurídico entre empresários parte de dois pressupostos básicos, compartilhados pelos partícipes da avença. O primeiro deles é a certeza de que a contratação colocá-los-á em uma situação mais vantajosa daquela em que se encontram. [...] O segundo é que a contratação é feita na esperança de que atinja determinados objetivos, ou seja, desempenhe determinada função (FORGIONI, 2007, p. 82).

A totalidade de contratos gerenciados pela área de PSLD (Product Support & Logistics Division) Transportation apresentam uma relação corporativa e, desta forma, são considerados contratos empresarias.

Os contratos de transporte eram determinados por seus modais, para o transporte marítimo eram utilizados contratos de cargas LCL (Less than container loading), FLC (Full container loading), RORO (Roll On, Roll Of). A modalidade LCL compreendia cargas que não possuíam volume ou peso para lotar um container, portanto eram transportadas com outras cargas. A modalidade FCL compreendia cargas que tinham volume ou peso para satisfazer um container, que poderia ser dos modelos 20' Dry container, 20' Flat Rack container, 20' OOG (Out of Gauge) 40' Dry container, 40' High Cube container, 40' Flat Rack container e 40' container OOG (Out Of Gauge). Já a modalidade RORO era utilizada para cargas *Self-propelled*, isto é, cargas que poderiam ser ligadas e entrar rodando no navio utilizando sua própria impulsão (máquinas de rodas e esteiras), nesta alguns contratos permitiam o envio de partes individuais conjuntas a carga. Para o transporte aéreo os contratos eram realizados na modalidade carga solta, ou seja, dimensões e pesos eram considerados para a alocação dentro do avião. Já para o transporte rodoviário os contratos poderiam se enquadrar em carga solta, containers acima mencionados, máquinas ou geradores.

Os contratos seguiam padrões corporativos e possuíam taxas características para cada tipo de modal e cada maneira de transporte. A figura abaixo retrata um exemplo de contrato marítimo (valores fictícios devido a confidencialidade destas informações), com o respectivo detalhamento do significado de cada taxa.

Figura 6 – Exemplo de contrato de transporte marítimo de gerador para cliente nos Estados Unidos

Contract number	CT2300
Transit Time	38 days
Transshipment	Panama Canal
Type	40'HC
Origin City	Piracicaba, BR
Origin Port	Santos, BR
Destination City	Aurora, US
Destination Port	Chicago, US
Base rate	USD 2000
Representa o frete, é o custo de transporte de um porto a outro	
Bunker Surcharge	USD 580
É o valor do combustível do transporte principal, também pode ser chamado de BAF	
Terminal Handling Charge Origin	USD 100
Custo de operação e movimentação da carga no terminal de origem	
Terminal Handling Charge Destination	USD 75
Custo de operação e movimentação da carga no terminal de destino	
Costums Clearance Origin	USD 150
Custo de preparação e submissão de documentos na origem	
Costums Clearance Destination	USD 200
Custo de preparação e submissão de documentos no destino	
Pick-up	USD 240
O custo de coleta da carga na cidade de origem até o porto de origem	
Delivery	USD 310
Custo de entrega da carga do porto de destino a cidade de destino	

Fonte: Elaborado pela autora.

Além de contratos de transporte eram estabelecidos contratos de serviços correlatos. Por serviços correlatos entende-se todo e qualquer serviço que se relaciona com a logística do transporte, formando um vínculo que pode complementar ou agregar a operação, eles basicamente proviam processos mais competitivos, forneciam documentos necessários conforme a legislação e auxiliavam em demandas características dos produtos transportados. A figura 7 retrata um exemplo (valores fictícios devido a confidencialidade destas informações) de contrato de serviço correlato para cargas marítimas estabelecido com um Porto na faixa litorânea do país.

Figura 7 – Exemplo de contrato de Porto em Santos para Importação

Período (7 dias)	1º	2º	3º e subsequentes
Armazenagem FCL	0,90%	1,80%	3,60%
Armazenagem LCL	0,95%	1,90%	3,80%
Valor mínimo por BL	R\$ 1.200	R\$ 2.400	R\$ 4.800

A armazenagem é cobrada a partir da entrega da carga no recinto alfandegado. Tem como base de cálculo o valor CIF da mercadoria.

Remoção	Margem Direita	Margem Esquerda
Container 20'/40'	R\$ 457,80	R\$ 790,00
Carga Solta (por ton ou m <sup>3</sup> )	R\$ 32,29	R\$ 32,29
Valor mínimo Carga Solta	R\$ 512,60	R\$ 512,60

A Remoção é a movimentação entre pátio do Porto para navio e vice-versa

Scanner	
Container 20'/40'	R\$ 280,00
Carga Solta (por ton ou m <sup>3</sup> )	R\$ 56,00 com mínimo de R\$ 298,00

Scanner é a inspeção não invasiva da carga, as imagens são disponibilizadas para a Alfândega

Posicionamento	
Container 20'/40'	R\$ 342,50
Carga Solta (por ton ou m <sup>3</sup> )	R\$ 51,32

O posicionamento é a movimentação entre o local que o container está para o local de vistoria

Fumigação	
Container 20'/40'	R\$ 460,33 / R\$ 611,11
Carga Solta (por ton ou m <sup>3</sup> )	R\$ 47,63 com mínimo de R\$ 394,59

Fumigação é um procedimento para controle de pragas por gases

Fonte: Elaborado pela autora.

O exemplo (FIGURA 7) cita apenas uma parcela de um contrato com um Terminal no Porto em Santos para Importação, as taxas descritas somam-se custos de cabotagem, desunitização, operação de monitoramento, fornecimento de energia para containers refrigerados, devolução de containers, pesagem, fornecimento de fotografias, entre outros. Os custos só eram aplicados quando os serviços eram utilizados.

#### 4.2.1. Criar e consultar contratos

O processo de criação de um contrato normalmente se inicia através de uma negociação comercial. No entanto, para relatar a completude do trabalho realizado é importante frisar que o input inicial para a criação de um contrato era uma demanda. Esta poderia ser recebida por e-mail ou pela plataforma oficial para solicitações do Software Salesforce e seria de responsabilidade da Área se tivesse como origem de transporte a região da América do Sul ou fornecedores de serviços realizados na América do Sul.

As solicitações por e-mail normalmente partiam de indivíduos que realizavam suas atividades em empresas do grupo Caterpillar no Brasil, era solicitado que os mesmos preenchessem uma planilha do Software Microsoft Excel para realizar a solicitação formal. Já as solicitações pelo Software Salesforce normalmente partiam de indivíduos presentes em empresas do grupo Caterpillar ao redor do mundo, estes deveriam preencher campos obrigatórios para a cotação. Ambas as solicitações deveriam basicamente apresentar o motivo da solicitação e detalhes do serviço ou transporte desejado.

Cada demanda recebida tinha uma especificidade própria, que poderia variar de uma solicitação de envio de peça aérea para exportação (FIGURA 7), tido como um processo mais comum, até a contratação de um serviço de fumigação de containers para um processo marítimo.

Figura 8 – Exemplo de solicitação por e-mail para envio de peças para Caterpillar Índia

Motivo: Peça de reposição para trator na Índia, será um embarque OTO (One Time Only).

Endereço de origem: Caterpillar Brasil - Piracicaba, BR

Aeroporto de origem: GRU (Guarulhos)

Aeroporto de destino: ISK (Nashik)

Endereço de destino: Caterpillar Índia - JNPT Rd, Navi Mumbai, Maharashtra 410221, IN

Dimensões da carga: (CxLxA)1,5x0,96x1,2m .

A carga pesa 36 kg já com embalagem e tem o valor de USD 18000

Incoterm: DAT

A carga não é perigosa. A carga não é empilhável.

Precisamos que a carga seja entregue na próxima segunda-feira (01/07).

Fonte: Elaborado pela autora.

A fim de garantir a precisão do processo, era necessário avaliar e entender o incoterm e o processo como um todo. No caso do exemplo, o incoterm é DAT (Delivered At Terminal), ou seja, atende qualquer modal de transporte, mas limita o vendedor a responsabilidade de entregar a mercadoria no Terminal de cargas no Aeroporto de destino, estabelecido como Nashik, e não no destino final fornecido na demanda, em Mumbai.

Em posse de todas as informações era necessário checar se havia algum contrato já existente que cobrisse tal demanda. Todos os contratos corporativos de frete internacional da empresa com origem na América do Sul e com destino em outros continentes eram disponibilizados numa plataforma do Software corporativo GT Nexus. Já todos os contratos corporativos de frete com origem no Brasil e destino doméstico ou países da América do Sul, bem como contratos de serviços no Brasil eram disponibilizados através de tabelas próprias estabelecidas por contratos e salvas no drive corporativo.

Caso nenhum contrato já estabelecido consultado se adequasse a demanda, o responsável deveria entrar em contato com fornecedores com o intuito de criar uma negociação ou um contrato através de uma cotação spot ou uma tomada de preço.

A cotação spot é definida pelo ato de cotar no mercado o valor de um produto ou serviço, de maneira formal. Ela é utilizada quando se tem uma demanda real, ou seja, quando se tem certeza que o que foi solicitado será contratado. Normalmente envolve o maior número possível de fornecedores para que se tenha insumos para comparação.

A tomada de preço também é caracterizada pelo ato de cotar o valor de um produto ou serviço no mercado, mas esta se dá de maneira informal. São envolvidos poucos fornecedores porque trata-se apenas de um estudo para se ter conhecimento sobre o valor estimado do que se deseja contratar.

Tanto a cotação spot como a tomada de preço é estabelecida de acordo com o mercado no momento e por isso, se caracterizam por terem valores flutuantes com validade no curto prazo.

Neste caso, é importante frisar que por mais que a demanda não estivesse descrita em contrato, as primeiras empresas a serem acionadas eram os fornecedores já estabelecidos. Isto porque eles poderiam ampliar sua gama de serviços oferecidos com a finalidade de atender a demanda e também por uma questão de bom relacionamento comercial e perpetuação das relações já estabelecidas. Além disso, as mesmas apresentavam a facilidade de já possuir termos e cadastros vigentes regulamentados pela Área Jurídica. Somente quando os fornecedores já estabelecidos não conseguiam atender a demanda, a busca no mercado era a solução.

Ao receber a oferta das empresas acionadas para a cotação spot ou tomada de preço, as mesmas eram tabuladas em uma planilha no Software Microsoft Excel a título de comparação e a empresa que cumprisse todos os requisitos com o melhor preço seria a vencedora. No exemplo de demanda da Figura 8, a empresa vencedora seria a que ofertasse o melhor valor cumprindo o requisito de entregar a carga na segunda-feira (01/07).

A cotação spot ou tomada de preço se limita apenas a uma simples negociação quando tem-se a intenção de realizar apenas uma vez o transporte ou serviço, quando tem-se a intenção de realizar atividades frequentes embasadas neste transporte ou serviço era obrigatório realizar um adendo ou a formulação de um novo contrato.

Quando o objetivo era adicionar um novo fornecedor, era obrigatório cumprir os requisitos de normas de atuação e normas financeiras estipuladas pela Caterpillar, após isso o preenchimento do termo de confidencialidade e a realização de cadastros e solicitações ao time corporativo eram realizados, bem como a assinatura do contrato entre as partes. Para um fornecedor já registrado, apenas era realizado um adendo no contrato, com preenchimento de solicitação ao time corporativo e a atualização na plataforma em que o contrato estava.

Uma estratégia adotada pela Área era solicitar a todos os fornecedores que enviassem suas melhores propostas no primeiro contato. O processo padrão era a não negociação, isto é, não era solicitado aos fornecedores que revisassem seus preços a fim de atingir uma redução no valor dos transportes ou serviços. Era considerado que o primeiro preço enviado seria o valor justo para que a atividade do fornecedor fosse realizada em uma relação ganha-ganha.

O processo de cotação spot e tomada de preço garante a questão compliance a atividade, nela todas as políticas e diretrizes estabelecidas no Código de Conduta da Caterpillar eram cumpridas e as empresas eram sujeitas ao mesmo padrão de avaliação, sem nenhum tipo de favorecimento. Além disso, ao final de cada processo, tanto a solicitação de demanda, como ofertas de fornecedores e análises realizadas ficavam registradas nos sistemas internos e poderiam ser consultados a qualquer momento por responsáveis da Área ou em algum processo de auditoria.

A atividade exigiu um período considerável para assimilação, desde entender a disposição de contratos no drive corporativo e no Software corporativo GT Nexus afim realizar uma consulta de contratos segura, passando pelo senso de urgência de cada cotação e a assimilação de cada característica de embarque até a construção de um relacionamento adequado com fornecedores.

Algum tempo era despendido para a conferência de solicitações de demanda, era comum recebe-las com informações não completas ou equivocadas. Muitas vezes, também

foram realizadas cotações spot quando somente uma tomada de preço seria necessária. Este último item foi alinhado durante o período de estágio entre a equipe e teve significativa melhora através do questionamento ao solicitante antes começar o processo.

#### **4.2.2. Atualizar e validar contratos**

Os contratos firmados entre a empresa Caterpillar e seus fornecedores tinham uma vigência pré-estabelecida. Após tal período eles sofriam atualizações normalmente ocasionadas pelo reajuste de valores de acordo com preços praticados no mercado.

De maneira geral, contratos de mesmo modal apresentavam reajustes em datas similares. Sendo assim, os contratos disponibilizados na plataforma do Software corporativo GT Nexus sofriam atualizações gerais em todo 1º de Julho. Dentro destes, os contratos marítimos eram alterados de acordo com a atualização de Bunker Surcharge nos dias 15 de Janeiro, Abril, Julho e Outubro. Os contratos aéreos também eram alterados de acordo com as atualizações de Fuel Surcharge nos dias 20 de Janeiro, Abril, Julho e Outubro.

Para contratos de transporte no drive corporativo as atualizações funcionavam de forma diferente, por abrangerem transportes rodoviários estes acordos eram atualizados quando se tinha reajuste nos preços do pedágio ou como resultado da greve dos caminhoneiros de 2018, reajuste na Tabela de frete mínimo.

Para contratos de serviços do drive corporativo as atualizações não seguiam um padrão, eles poderiam sofrer reajuste por qualquer alteração de valor em algum fator que afetasse a logística. Excluindo-se tais atualizações os contratos estabelecidos tinham vigência média de 3 anos e somente eram reavaliados após esse tempo.

Cada atualização de contrato era enviada pelo fornecedor apenas ao time de PSLD (Product Support & Logistics Division) Transportation e cabia aos mesmos realizarem a verificação se os novos valores eram devidos. Para isso, era utilizado o Software Microsoft Excel com o intuito de realizar a comparação entre a última versão do contrato e a nova, a diferença deveria constar apenas nos valores da atualização.

Quando aprovada, a nova tabela deveria ser compartilhada, juntamente com a data de efetividade aos envolvidos naquela operação. É importante ressaltar que eram resguardadas informações que não seriam utilizadas, o ideal era enviar apenas informações úteis e que seriam empregadas em atividades.

A atividade de atualização pelo Software corporativo GT Nexus se dava de forma operacional, somente era necessário extrair relatórios e filtrá-los, no entanto, a atividade de

atualização de tabelas do drive corporativo era mais complexa, ela exigia muitas vezes participar da negociação com o fornecedor e avaliar se aquilo que estava sendo discutido tinha sido inserido corretamente no contrato. A análise crítica era fundamental, bem como o domínio de fórmulas do Software Microsoft Excel.

### **4.3. Suportar processos de importação**

Pela Receita Federal (2019) a importação é a entrada temporária ou definitiva em território nacional de bens ou serviços que tem como proveniência outros países. A importação no Brasil é realizada nas normas comerciais, cambiais e fiscais em vigor, e para que isso ocorra são utilizados documentos que formalizam o processo, os mais comuns são: Fatura Pro forma, Fatura Comercial, Packing List, Conhecimento de embarque, Certificado de origem e Declaração de importação.

O conhecimento de embarque, também conhecido como Bill of Lading e Air Way Bill é tido como um dos principais e mais completos documentos de importação. Ele é emitido pelo transportador e contém informações da carga, nome dos agentes contratantes e contratados, indicação da transportadora envolvida no processo e do navio que realizou o transporte, locais de origem e destino, bem como descrição de custos aplicáveis a aquele processo. O conhecimento de embarque é um documento obrigatório nas atividades de importação brasileiras e assim sendo, era emitido na totalidade das atividades de importação da Caterpillar.

De maneira geral, era recebido um tipo comum de questionamento das distintas Áreas de importação marítima da Caterpillar, que envolvia os custos não usuais ou não conformes, isto é, custos que apareciam no conhecimento de embarque dos transportes realizados pela empresa e tinham que ser verificados com o time corporativo da origem da carga. Ocorriam apenas alguns questionamentos específicos sobre atualizações de tabelas, datas de vigência, custos faltantes, moeda correta para pagamento e taxa de câmbio.

Vale ressaltar que os times da origem se dividiam em grupos nos Estados Unidos, Europa e Ásia e toda a comunicação era realizada em inglês. Por isso, era fundamental que fossem repassadas informações claras com perguntas compreensíveis, pois além do fuso horário divergente, o que caracterizava o processo como lento, ainda havia as restrições de entendimento.

Eventualmente, quando a divergência de informações entre Caterpillar e fornecedores não era sanada na esfera operacional, a Área de *PSLD Transportation* envolvia seu contato

comercial para abordar o problema. Em alguns casos, era necessário que o time na origem transmitisse o problema a seu fornecedor presente na origem e que o time do Brasil também se articulasse em contato com a mesma empresa fornecedora no Brasil.

A capacidade de assimilação foi uma característica muito demandada nesta atividade. A busca por taxas que ficavam dispostas no Software corporativo GT Nexus e também em planilhas auxiliares era complexa e exigia muita atenção.

Era notável que, apesar de todas as informações de contratos estarem disponíveis de forma organizada no drive corporativo compartilhado, a Área de importação apresentava grande dificuldade em entender o panorama geral de organização e compreender a divisão de incoterms. Isto fazia com que antes de abordar o impasse com o time da origem, a Área de *PSLD Transportation* tivesse que conferir se os questionamentos não estavam presente nos contratos ou já discutido anteriormente.

Nesse cenário, o desenvolvimento de um Manual ou treinamento para análise dos conhecimentos de embarque com passo a passo para transportes de importação marítimos traria uma boa percepção do processo como um todo. Outra opção a ser explorada seria a criação de um registro de custos não usuais ou não conformes em planilha do Software Microsoft Excel, assim as taxas estariam disponíveis de forma mais clara ao time da importação.

#### **4.4 Suportar processos de auditoria**

A auditoria é reconhecida como a obtenção de registros e evidências com o intuito de averiguar se se elas estão em conformidade com as disposições estabelecidas. É um exame analítico para situações patrimoniais. A auditoria pode ser externa, quando realizada por auditores que não tem vínculo com a organização, ou interna, quando realizada por funcionários da organização, como ocorre na atividade em questão.

A auditoria interna fornece análises, apreciações, perspectivas, recomendações, resultados, sugestões e informações relativamente às atividades examinadas, incluindo a promoção do controle mais eficaz a custo razoável. O auditor interno deve revelar as fraquezas, determinar as causas, avaliar as consequências e encontrar uma solução de modo a convencer os responsáveis a agir. A necessidade da existência da função de auditoria resulta assim em conseguir monitorar a eficácia e eficiência do sistema implementado nas diversas áreas de atividade. Ela constitui um

meio de medir recursos (humanos, materiais, financeiros e informacionais). (LAJOSO, 2005, p. 11).

Na Caterpillar, a auditoria interna aqui definida abrangia processos aéreos que tinham como destino a América do Sul. Ela consistia na indagação da Área de auditoria dos custos envolvidos em embarques spot ou taxas não usuais ou não conformes, a Área de PSLD Transportation por sua vez, identificava tais custos via contratos e sistemas corporativos e realizava o envio das respostas ao que foi questionado.

O processo em si é simples, no entanto envolve grande responsabilidade. Por compreender embarques spot e taxas não rotineiras, ao consultar as fontes disponíveis era essencial observar se todos os níveis corporativos já tinham realizado a aprovação. Se, ao consultado encontrasse uma divergência de informações ou uma aprovação faltante, o pagamento para o fornecedor teria que aguardar a finalização dos processos.

#### **4.5. Participar de reuniões**

A estratégia é uma ação viável formulada no presente para atingir metas ou objetivos futuros. No meio empresarial, a estratégia é baseada em missão, valores e crenças da organização e dividida em ações que gradualmente levam a mesma a uma posição diferenciada. Segundo Porter (1996, p. 1) “[...] Tanto a eficácia operacional quanto a estratégia são essenciais para o desempenho superior, que, afinal de contas, é a meta principal de qualquer empresa [...]”.

Com o intuito de estabelecer um elo de comunicação entre as diversas esferas que envolvem a estratégia organizacional, na Caterpillar eram realizadas reuniões mensais de alinhamento entre a Área de PSLD Transportation e líderes globais da Área de Transporte e Logística. A reunião era basicamente regida pelo supervisor e centrada em atualizações de conteúdos que envolviam legislação brasileira, regulamentações e atividades da área, e também um momento oportuno para que os líderes divulgassem novas estratégias da empresa e novas atividades globais.

Além desta, eram realizadas três reuniões mensais na Área de PSLD Transportation. A primeira era direcionada ao time, com um ambiente agradável para discutir situações e dúvidas do trabalho, assim como a divisão de atividades, repasses gerais e confraternizações. A segunda era uma reunião de feedback, realizada de forma individual com o supervisor, ela promovia um espaço totalmente aberto para discussões sobre assuntos profissionais e pessoais, bem como atividades desenvolvidas que geravam reconhecimentos e pontos de

oportunidade. A terceira era realizada de forma individual com o líder do time, era um ambiente voltado para aprimorar o inglês, discutir sobre nomenclaturas e estratégias corporativas e atividades realizadas no momento.

Todas as reuniões foram fundamentais para o desenvolvimento profissional, desenvolvimento pessoal e reconhecimento. Foi possível entender o processo de planejamento e elaboração de conteúdos que precede as reuniões, a importância de se ter visão do contexto geral, e como se comportar frente a perguntas. A atividade também contou com o fator emocional, sobre sentir confiança em relevar opiniões e em falar em uma língua não primária.

#### **4.6. Controlar documentos**

O controle de documentos é considerado um dos alicerces de processos empresárias e consequentemente, de sistemas de qualidade. Com a sistematização de atividades em condição dirigida, integrada e regulada proporcionada pelo controle de processos a empresa tende a assegurar a qualidade do produto ou serviço (VALLS, 1995).

Por contar com altos padrões de excelência, a Caterpillar mantém sua postura voltada para os mais altos sistemas de qualidade, como a certificações ISO 9001 e ISO 14001. E, para que isso permaneça a empresa preza por um apurado controle de documentos.

Durante o período de estágio, o processo de controle de documentos era realizado inicialmente no drive corporativo e no Software de registro de documentos, após determinado tempo o Software foi eliminado, assim todos os arquivos foram movidos para o drive corporativo compartilhado, e um novo processo foi criado utilizando apenas o drive corporativo e o drive corporativo compartilhado. O drive corporativo era restrito ao time de PSLD Transpotation e deveria guardar o registro de todos os processos da Área. O segundo tido como Software e depois drive corporativo compartilhado, era objeto de visualização para as Áreas que utilizavam informações de contratos e deveria englobar somente informações uteis.

Em ambos os drives as informações eram incluídas seguindo um padrão nominal. A título de processo, informações novas deveriam ser registradas e informações atualizadas deveriam ser registradas em novo arquivo que não anulasse o primeiro. Para exclusão era necessário que o arquivo tivesse um tempo superior à vigência mínima de documentos imposta pela empresa.

A atividade de gerir documentos era clara, ainda assim demandava certo grau de cuidado ao lidar com o drive compartilhado, visto que é a fonte de informações de toda a

Área. Ter certo grau de entendimento da função de Áreas relacionadas que utilizavam contratos também era importante, na medida que só documentos utilizados por elas eram inseridos no drive corporativo compartilhado.

#### **4.7. Atividades extras**

As atividades extras aqui classificadas foram exercidas ao longo deste trabalho e possuíram condição esporádica e breve. São atividades que contribuíram para a formação de conhecimento e, portanto valem ser evidenciadas.

##### **4.7.1. Participar de treinamentos obrigatórios e opcionais**

Silva (2012) defende que as atividades de treinamento aceleram o processo de desenvolvimento de competências, que fornecem ao trabalhador qualificação profissional e sustentam as organizações no mercado. Por isso, tem-se uma demanda crescente em ações educacionais no meio empresarial e por investimentos neste âmbito.

Coerente com a afirmação de Silva, a Caterpillar promoveu cerca de quarenta treinamentos durante o período de estágio. Estes se deram de forma online e presencial e abordaram assuntos de segurança física no trabalho, ergonomia, informações confidenciais, estratégia da empresa, funções de um estagiário, empresas do grupo Caterpillar, áreas de atuação e suas funções dentro da organização.

Dentre todos os treinamentos, o Curso de Seis Sigma Green Belt com enfoque na metodologia DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) teve destaque, trata-se de uma metodologia de projetos voltada para uma gestão baseada na cultura de melhoria contínua de processos. O curso era ministrado por funcionários Black Belts, que possuíam grande conhecimento em projetos da própria organização e ao final, foi dada a oportunidade de participação em projeto real da Área de PSLD Transportation.

Os treinamentos e principalmente o curso de Green Belt foi de grande importância para a compreensão de como a empresa atua no mercado e no cuidado com o funcionário, além da assimilação de como projetos de melhoria são sugeridos e executados no cotidiano organizacional.

#### **4.7.2. Participar do Dia do Estagiário**

Comemorado em 18 de Agosto, o dia do estagiário marca a publicação do Decreto nº 87.497/82, estabelecido em 1982 que regulariza a lei existente sobre o estágio (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2018). A data tornou-se simbólica e na Caterpillar passou a ser utilizada para atividades que promovem a integração entre estagiários e com a empresa.

O dia do estagiário foi realizado no Clube de empregados da Caterpillar, e contou com muitas atividades de gincana e promoção da marca. Foi realizado também um Show de Máquinas, o qual ocorreu em um espaço já moldado propício para a demonstração da capacidade física e tecnológica das máquinas produzidas na fábrica de Piracicaba.

Em vista disso, a atividade proporcionou um dia divertido aos participantes. Conhecer as máquinas e suas tecnologias foi extremamente interessante e até significativo para o trabalho, uma vez que proporciona a visão de como cada atividade contribui para a formação do produto final.

### **5 CONCLUSÃO**

A proposta inicial deste trabalho, que abrange a aplicação de experiência e aprendizado descritos como elementos fundamentais do estágio supervisionado obrigatório foram vivenciados durante a realização das atividades supracitadas. Atividades estas, que proporcionaram a sensação de formação plena, por meio da inserção do aluno no mundo corporativo.

Pela abrangência do curso de Administração, apenas conceitos básicos relacionados à função de compras e a operações logísticas haviam sido anteriormente abordados de forma teórica. Deste modo, a estágio dirigiu um cenário de aprendizagem incitador, isto é, um ambiente propício para o desenvolvimento e expansão de conceitos.

O cotidiano dinâmico marcado pela presença de demandas específicas, requeria da grande maioria dos processos a serem executados o raciocínio lógico. Outra característica muito utilizada foi a empatia, entender o que o cliente desejava e precisava, dando a devida atenção a sua solicitação foi um elemento de destaque e fator de reconhecimento nas atividades desenvolvidas durante este período.

A empresa Caterpillar se mostrou como um ambiente agradável e estimulante para a realização do estágio, por proporcionar o ensino, fornecer responsabilidades e promover a

autonomia de trabalho. Ter abertura para desenvolver as tarefas e tomar iniciativas tornou o trabalho motivador e engrandecedor. O supervisor da Área teve imensa contribuição para a construção deste ambiente, ele assumiu o compromisso de ensinar e treinar o time, bem como suportar dúvidas e fornecer apoio, criando uma comunicação aberta e clara.

O trabalho desenvolvido se mostrou, portanto, um elemento enriquecedor não somente para a formação obrigatória do aluno no curso de administração, como também para a construção de conhecimento tácito. Ele compreendeu a prática requerida para seguir na carreira de administrador e a coragem para enfrentar futuros desafios da profissão.

## **6 SUGESTÃO**

O time de PSLD Transportation mostrou uma composição enxuta na organização e, embora tenha em sua formação final quatro integrantes, essa não foi uma realidade de todo o período de estágio. Antes do ingresso das duas estagiárias e sucessivamente da analista, somente o supervisor trabalhava na Área e por ser o dono do processo, todo o conhecimento ficava retido com ele. Um grande obstáculo no início foi conhecer palavras específicas do comércio exterior e suas abreviações, tratam-se de palavras que muitas vezes não são encontradas na internet e não possuem uma tradução literal para o português. Outro obstáculo enfrentado foi a constituição de processos, isto porque não havia um roteiro para seguir em significativa parte das atividades, assim era necessário ao acompanhar uma atividade anotar seu passo a passo para depois reproduzi-la. Desta forma, um ponto de oportunidade seria a criação de Manuais que englobem as funções básicas da Área, bem como um dicionário de significados.

Ao decorrer do trabalho, algumas melhorias foram implementadas, como a padronização de nomes de arquivos tanto no Drive, como no drive compartilhado. Bem como o início de algumas atividades sugeridas pelo time corporativo, como orientação a demandas de transporte de cargas com origem em outros continentes, ou serviços que deveriam ser realizados em outros continentes, suporte no preenchimento no Software de solicitações Salesforce e acompanhamento do pedido.

## REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais, distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

CATERPILLAR, **Código de Conduta**. 2017b. Disponível em:  
<<https://www.caterpillar.com/pt/company/code-of-conduct.html>>. Acesso em 27 de maio de 2019.

CATERPILLAR, **Desde o início**, 2019a. Disponível em:  
<<https://www.caterpillar.com/pt/company/history.html>>. Acesso em 07 de março de 2019.

CATERPILLAR, **Dez maneiras que a Caterpillar mudou o mundo**, 2019b. Disponível em:  
<<https://www.caterpillar.com/pt/company/innovation/customer-solutions/technology/change-the-world.html>>. Acesso em 07 de março de 2019.

CATERPILLAR, **Marca CAT**, 2019c. Disponível em:  
<<https://www.caterpillar.com/pt/company/brands/cat.html>>. Acesso em 09 de Junho de 2019.

CATERPILLAR, **Estratégia Caterpillar**. 2017a. Disponível em:  
<<https://www.caterpillar.com/pt/company/strategy.html>>. Acesso em 07 de março de 2019.

CATERPILLAR, **Marcas Caterpillar**. 2018. Disponível em:  
<<https://www.caterpillar.com/pt/company/brands.html>>. Acesso em 07 de março de 2019.

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

DINIZ, M. H. **Curso de direito civil brasileiro. vol. 3**. São Paulo: Saraiva, 2008.

FATECE. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**. v. 7, n. 7, 2018. Disponível em:  
<<http://www.fatece.edu.br/arquivos/arquivos%20revistas/empreendedorismo/volume7/12.pdf>>. Acesso em 03 de janeiro de 2019.

FORGIONI, P. **Contratos empresariais: fundamentos e princípios dos contratos empresariais**. 2007.

LAJOSO, P. G. A importância da Auditoria Interna para a Gestão de Topo. **Revista de Auditoria Interna**, n. 19, 2005.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Experiência ajuda professora da educação de jovens e adultos**. 2018. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/212-educacao-superior-1690610854/38511-experiencia-ajuda-professora-da-educacao-de-jovens-e-adultos>>. Acesso em 01 de junho de 2019.

NAZÁRIO, P.; FLEURY, P. F.; WANKE, P. **O papel do transporte na estratégia logística**. 2000. Disponível em: <<http://www.ilos.com.br/web/o-papel-do-transporte-na-estrategia-logistica/>>. Acesso em 05 de Janeiro de 2019.

O MUNDO DA USINAGEM. **Caterpillar é a Melhor Empresa para Trabalhar no Brasil**. 2018. Disponível em <<https://omundodausinagem.com.br/caterpillar-e-a-melhor-empresa-para-trabalhar-no-brasil/>>. Acesso em 02 de janeiro de 2019

PAZ, A. B.; SATUR, R. A importância das negociações internacionais no processo de celebração de contratos internacionais. **C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA**, Ilhéus, n. 2, 2013. Disponível em: <[http://www.uesc.br/revistas/calea/edicoes/rev2\\_2.pdf](http://www.uesc.br/revistas/calea/edicoes/rev2_2.pdf) >. Acesso em 05 de Março de 2019.

PORTER, E. M. **What is strategy?** Boston. Harvard Business Review, 1996.

RECEITA FEDERAL. **Importação**. 2019. Disponível em: <<http://receita.economia.gov.br/orientacao/aduaneira/importacao-e-exportacao/despacho-aduaneiro-de-importacao>>. Acesso em 30 de março de 2019.

SILVA, L. A. **Avaliação de Treinamentos nos níveis de impacto no trabalho e resultados organizacionais**. 2012. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/10227>>. Acesso em 01 de junho de 2019.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

UFLA - Universidade Federal de Lavras. **Projeto Pedagógico do Curso de Administração**.  
Lavras, 2017.

VALLS, V. M. Gerenciamento dos documentos do sistema de qualidade. **Ciência da  
Informação**, v. 25, n. 2, 1995.