

**FACULDADE DE SÃO VICENTE**  
**CURSO ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**RELATÓRIO FINAL DE ESTÁGIO**

**Empresa: Libra Terminais**

**SAMANTHA CRISTINA DOS SANTOS**

**Disciplina: Estágio Supervisionado**

**Profª Orientadora: Profª Elaine Trindade**

**SÃO VICENTE**  
**DEZEMBRO/2009**

## INTRODUÇÃO

Com o fenômeno da globalização, a interação dos países e a abertura do comércio internacional proporcionaram maior expansão dos negócios empresariais. Essa necessidade de expandir mercados fez com que as nações começassem a se abrir para produtos de outros países. Assim, iniciou-se as vendas de mercadorias, onde exportadores e importadores negociam preço, qualidade, prazo de entrega e transporte.

Quando o transporte é marítimo, para realizar operações de carga e descarga de navios e armazenagem de contêineres, fez-se necessário o surgimento dos terminais portuários.

O Terminal 37, localizado na margem direita do porto de Santos, pertence ao Grupo Libra, o qual é formado por empresas que realizam atividades de logística portuária, como movimentação de contêineres, armazenagem de carga, apoio portuário e navegação fluvial.

De 1995 até os dias atuais, todavia, adotou-se uma estratégia mais dinâmica, baseada na previsão do aumento progressivo da participação do Brasil no comércio exterior e na clara necessidade de modernização de sua infra-estrutura portuária.

Neste contexto, objetiva-se relatar brevemente a História do porto de Santos em paralelo com a história da Libra Terminais (Terminal 37), os serviços prestados para seus clientes (importadores, exportadores e armadores), a missão, visão, valores e características da empresa, assim como o setor de Manutenção de Equipamentos, área onde foi desenvolvido o programa de estágio, onde os conhecimentos de planejamento, organização e controle adquiridos em sala de aula e aplicados ao setor, foram indispensáveis para garantir o aumento na disponibilidade dos equipamentos e consequente melhoria na qualidade de atendimento dos clientes da organização.

## 1. O PORTO DE SANTOS

O porto de Santos foi consagrado em dois de fevereiro de 1892, quando a Companhia Docas de Santos ofereceu à navegação mundial uma área de 260 m de cais localizada no Valongo (CODESP, 2009).

Depois de inaugurado, surgiu um período de estruturação do porto onde os antigos trapiches e pontes enterrados em terrenos lodosos, foram substituídos por aterros e muralhas de pedra. Uma via férrea com bitola de 1,60 m e novos armazéns fizeram parte das obras do porto, cujo passado remoto deu início com Braz Cubas, integrante da expedição portuguesa de Martim Afonso de Souza, que chegou ao Brasil em janeiro de 1531 (STEIN, 2002).

Apesar do crescimento mencionado, durante aproximadamente três séculos e meio, o porto de Santos permaneceu com o mínimo de mecanização e alta exigência de trabalho físico. As condições de higiene e salubridade precárias do porto e da cidade promoveram o aparecimento de doenças de caráter epidêmico (CODESP, 2009).

Com o início da operação da São Paulo Railway, em 1867, que ligava, por via ferroviária, a região da Baixada Santista ao Planalto, envolvendo o estuário, melhorou consideravelmente o sistema de transportes, com estímulo ao comércio e ao desenvolvimento da cidade e do Estado de São Paulo (CODESP, 2009).

Com a cultura do café, surgiu à necessidade de modernizar a infra-estrutura portuária, para atender as exportações de café com segurança, facilidade e rapidez (STEIN, 2002).

Em 12 de julho de 1888, pelo Decreto nº 9.979, após concorrência pública, o grupo liderado por Cândido Gaffrée e Eduardo Guinle foi autorizado a estabelecer e explorar, durante o período de 39 anos, após ampliado para 90 anos, o Porto de Santos, baseado no projeto do engenheiro Sabóia e Silva. Com o objetivo de organizar e construir o porto, os concessionários constituíram a empresa Gaffrée, Guinle & Cia., localizada no Rio de Janeiro, onde posteriormente foi transformada em Empresa de Melhoramentos do Porto de Santos e, em seguida, em Companhia Docas de Santos (CODESP, 2009). Inaugurado em 1892, o porto continuou desenvolvendo, atravessando todos os ciclos de

crescimento econômico do país, até chegar ao período atual de amplo uso dos contêineres. Produtos como açúcar, café, laranja, algodão, adubo, carvão, trigo, sucos cítricos, soja, veículos, graneis líquidos diversos, fazem o dia-a-dia do porto, que já movimentou mais de 1 bilhão de toneladas de cargas diversas até hoje (STEIN, 2002).

Em 1980, com o fim do período legal de concessão da exploração do porto pela Docas, o Governo Federal criou a Companhia Docas do Estado de São Paulo (CODESP), empresa de economia mista e capital majoritário da União (CODESP, 2009).

Atualmente, o Porto de Santos, movimenta, por ano, mais de 60 milhões de toneladas de cargas diversas, número insonhável em 1892, quando operou 125 mil toneladas. Com 12 km de cais, entre as duas margens do estuário de Santos, o porto iniciou uma nova fase de exploração, consequência da Lei 8.630/93, com arrendamento de áreas e instalações à iniciativa privada, mediante licitações públicas (CODESP, 2009).

## **2. A EMPRESA**

A história do T37 começou em 1995 quando a Libra Terminais S/A, uma empresa de capital nacional, iniciou suas operações após ter vencido a primeira licitação pública de um terminal de contêineres realizada pela CODESP, marcando o início da privatização das operações portuárias no Brasil (TERMINAL 37, 2009).

O T37 atualmente é considerado um dos maiores terminais de contêineres da costa brasileira, operando em média 80 navios, com uma movimentação de aproximadamente 50.000 contêineres por mês (TERMINAL 37, 2009).

O terminal tem como meta *“a melhoria contínua de seus processos através de inovações e investimentos na melhoria de suas instalações, tecnologia, equipamentos modernos, e na seleção e treinamento de seus profissionais”* (TERMINAL 37, 2009).

### **2.1 Serviços Prestados**

De modo geral, a empresa é especializada na prestação de serviços de:

- Operações de carga e descarga de navios;
- Armazenagem de contêineres ou cargas soltas de importação;
- Armazenagem de contêineres de exportação;
- Fornecimento de energia elétrica e monitoramento de contêineres refrigerados;
- Controle informatizado das operações;
- Armazenagem de produtos químicos;
- Unitização e desunitização de contêineres;
- Pesagem de contêineres;
- Início e conclusão de trânsitos aduaneiros;
- Procedimentos aduaneiros de importação;
- Seguro Integral;
- Conexão intermodal;
- Postos de fiscalização dentro das dependências.

## **2.2 Missão, Visão e Valores**

A Libra Terminais busca atingir seu objetivo de atender às demandas de comércio exterior, com gerenciamento de riscos, planejamento de investimentos, alta produtividade e responsabilidade orçamentária. A empresa entende que para administrar estes pontos é crucial investir e desenvolver seus funcionários, formando uma equipe empreendedora, competente e comprometida com a excelência.

A empresa espera ser reconhecida pela excelência em prestação de serviços, utilizando tecnologia de ponta, buscando o aperfeiçoamento contínuo das atividades, de forma a identificar e antecipar tendências e oportunidades.

Para alcançar tais objetivos, a organização entende que o respeito, transparência e ética, devem existir nas relações com os clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidade e meio-ambiente.

## **2.3 Estrutura Organizacional Básica da Empresa**

O organograma é utilizado para representar as relações hierárquicas dentro de uma empresa, ou simplesmente a distribuição dos setores, unidades funcionais e a comunicação entre eles. Abaixo segue o organograma básico da organização e posteriormente, do setor de manutenção de equipamentos.

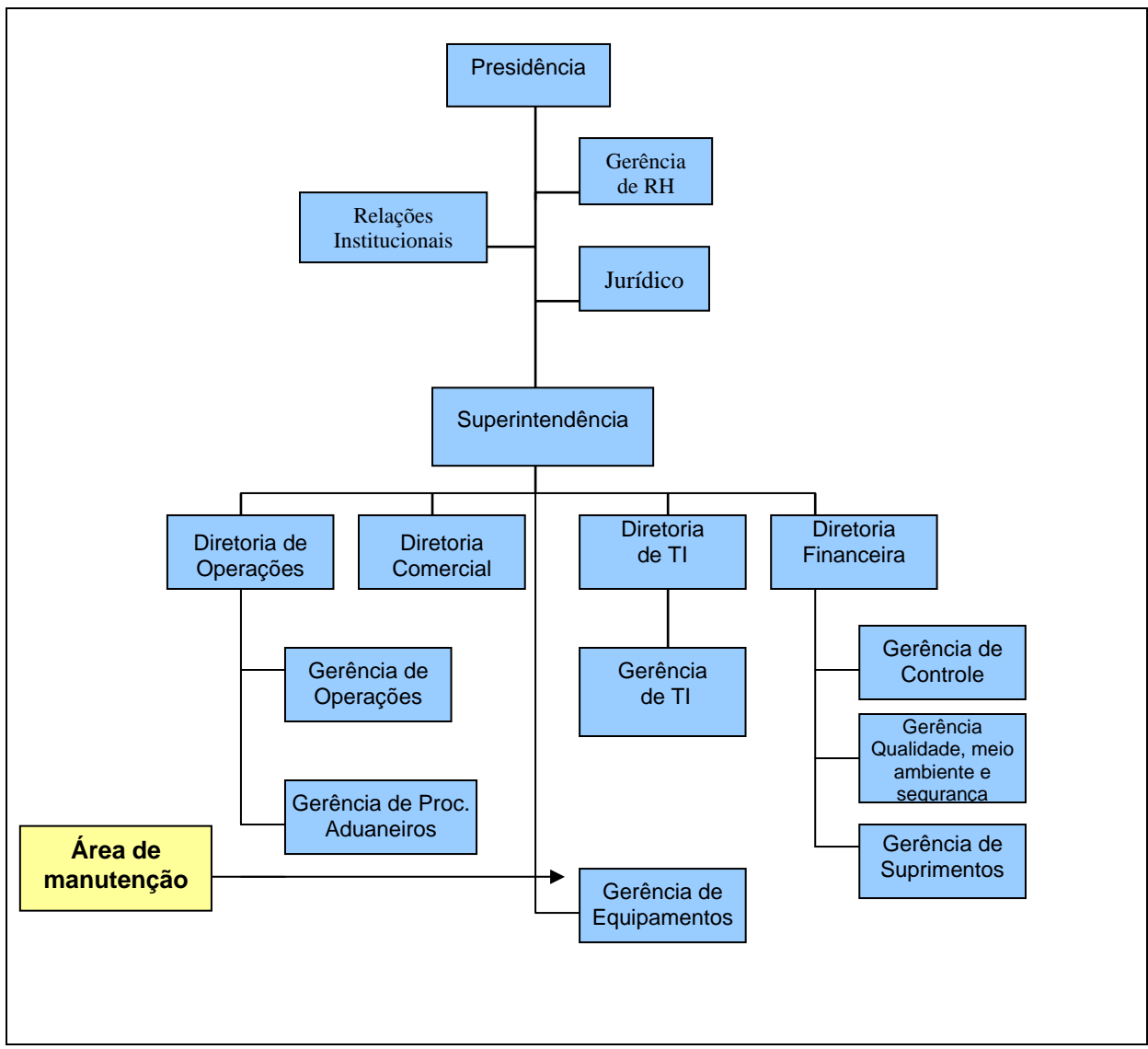


Figura 1: Organograma empresarial  
 Fonte: Libra Terminais S/A (2009)

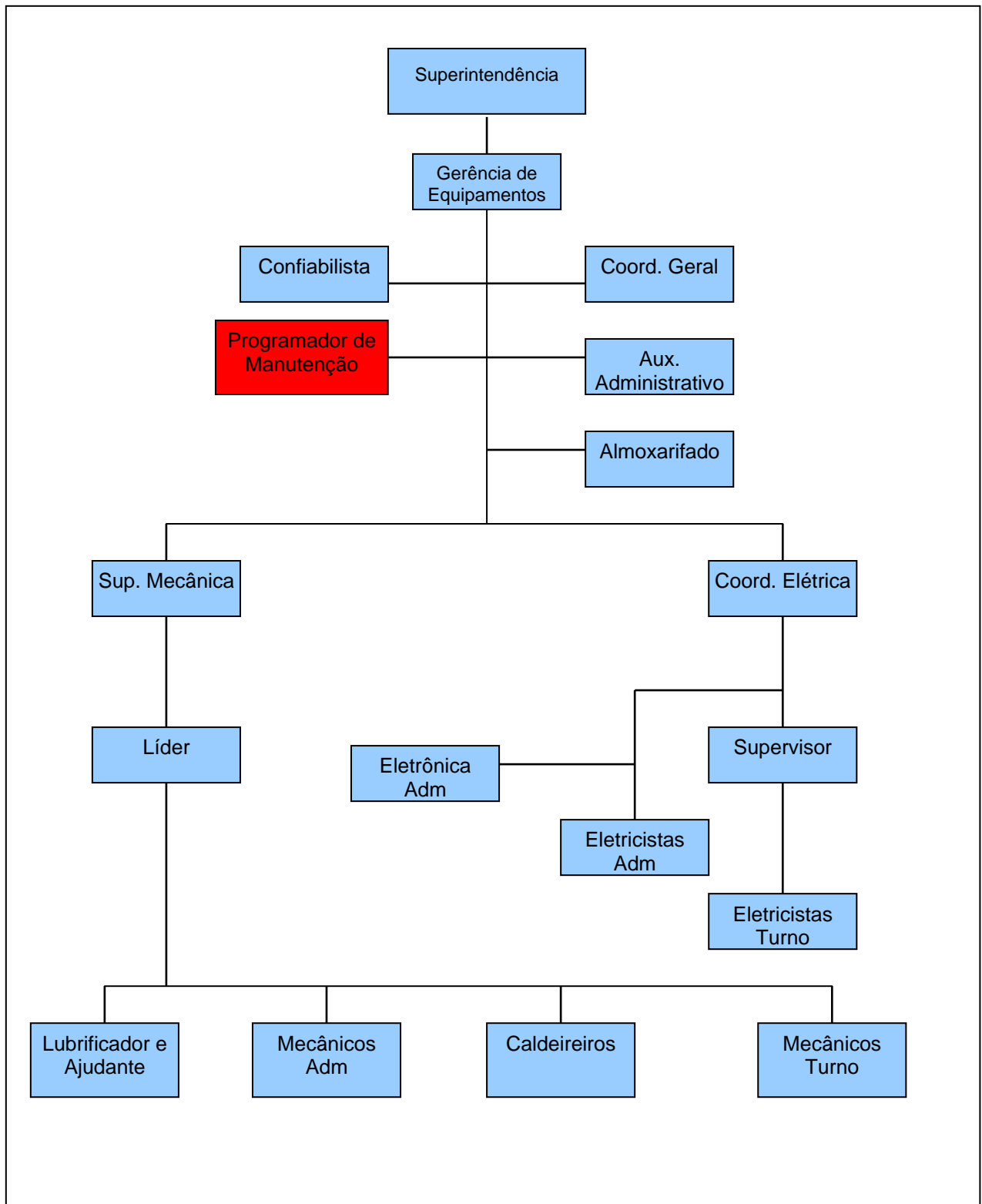


Figura 2: Organograma setorial  
 Fonte: Libra Terminais S/A (2009)

### 3 DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES

Antes de dar início a descrição das atividades desempenhadas no setor e relacioná-las às disciplinas estudadas durante o curso, foi necessário inserir a característica do departamento, além do processo de seleção na empresa.

#### 3.1 A Atividade de Manutenção

A Libra Terminais atualmente dispõe de múltiplos equipamentos para dar suporte à operação do navio, como:

- 7 Portêineres;
- 20 Guindastes de pórtico sobre pneus (RTG's);
- 22 empilhadeiras de lança telescópica;
- 9 empilhadeiras de pequeno porte;
- Balanças Rodoviárias, etc.

Para conservar o patrimônio da empresa e garantir as condições operacionais dos equipamentos, fez-se necessário a existência da área de Manutenção.

A missão da manutenção hoje conforme Pinto e Xavier (2002, p.22) é:

Garantir a disponibilidade da função dos equipamentos e instalações de modo a atender a um processo de produção ou de serviço, com confiabilidade, segurança, preservação do meio ambiente e custo adequados.

Deste modo, a atividade de manutenção, deve estar voltada para os resultados da empresa (visão estratégica) e não apenas, ao simples ato de restaurar falhas de equipamentos.

O setor de manutenção da Libra como mencionado em organograma é composto de Gerência de Equipamentos, Coordenador Geral, Coordenadores e Supervisores de Manutenção Elétrica e Mecânica, Técnicos, Mecânicos, Eletricistas e **Programadores de Manutenção**, totalizando 79 funcionários. Nesta última repartição, serão mencionadas brevemente as atividades que norteiam a função.

## **3.2 A admissão na empresa**

A inserção na empresa ocorreu em abril de 2007, ainda como estágio. Para admissão, houve processo de análise curricular, dinâmica grupal e entrevista com a chefia imediata. Durante o período de estágio foram desenvolvidas atividades voltadas para a área financeira (contas a pagar), suprimentos (requisição de materiais), contabilidade (dedução de impostos) e recursos humanos (autorização de horas extras, dispensas). Este período foi de grande importância para conhecer e aprender os processos administrativos da organização, já que para executar as tarefas, era extremamente importante e constante o contato com diversos profissionais experientes de outros departamentos.

Após um ano de estágio, houve amplo interesse em conhecer os processos internos oriundos da atividade de manutenção, desde o planejamento até a execução dos trabalhos pelo corpo operacional. Houve pleno incentivo da gerência, a qual contribuiu significativamente com diversos treinamentos, objetivando adquirir às competências indispensáveis para a nova função. Em outubro de 2008, foi solidificada a admissão ao quadro corporativo da empresa.

## **3.3 Atividades Desenvolvidas**

A Programação de Equipamentos é responsável pelo Planejamento, Programação e Controle das atividades de Manutenção, com o propósito de avaliar a execução da Manutenção dos equipamentos dentro do prazo programado, administrando ao máximo o tempo disponível das máquinas para proporcionar alto desempenho dos equipamentos durante a operação.

Para atingir o objetivo da manutenção, o programador deve realizar diariamente as seguintes atividades:

- a. Planejamento: O planejamento, segundo Chiavenato (2007), representa o como fazer, pois se refere à maneira como as estratégias deverão ser colocadas em prática, ou seja, operacionalizadas. Na área de manutenção é de suma importância planejar as atividades, para identificar os recursos necessários para a execução da tarefa definida, como: Quantidade de funcionários, materiais necessários, tempo de serviço, ferramentas disponíveis e prioridade do trabalho.

- b. **Organização:** Uma vez planejada as atividades de manutenção, é formidável estruturar as ações, ou seja, disponibilizar todos os recursos identificados no planejamento. Deste modo, os programadores verificam todas as condições necessárias para executar a tarefa. Para desenvolver esta atividade, são negociadas junto à área operacional, em reuniões diárias, as necessidades da manutenção, incluindo a paralisação dos equipamentos conforme prioridades determinadas.
  
- c. **Controle:** O controle, na manutenção, é indispensável pois além de proporcionar veracidade de todas as operações realizadas pela equipe, propicia a mensuração e avaliação destas operações. Para manter o controle dos serviços, o programador deve emitir uma ordem de serviço (OS), a cada trabalho determinado, sendo este planejado ou emergencial. As ordens de serviços são geradas no programa de manutenção chamado SIM (Sistema Informatizado de Manutenção). Neste sistema estão cadastrados todos os equipamentos da empresa, sua localização, equipe operacional, ferramentas, centro de custo e materiais disponíveis. Por meio do SIM, é possível quantificar o desempenho dos equipamentos diariamente, informando os componentes que mais falharam e o conseqüente impacto na produtividade. Logo, tais relatórios ficam disponíveis para a gerência analisar e juntamente com a programação, propor medidas para mitigar tais falhas (Plano de Ação). Neste segmento também é mensurado a *performance* dos funcionários, através de relatórios que apontam sua produtividade e ociosidade.

Deste modo, pode-se perceber que a manutenção atua através de um ciclo administrativo, como na figura a seguir:

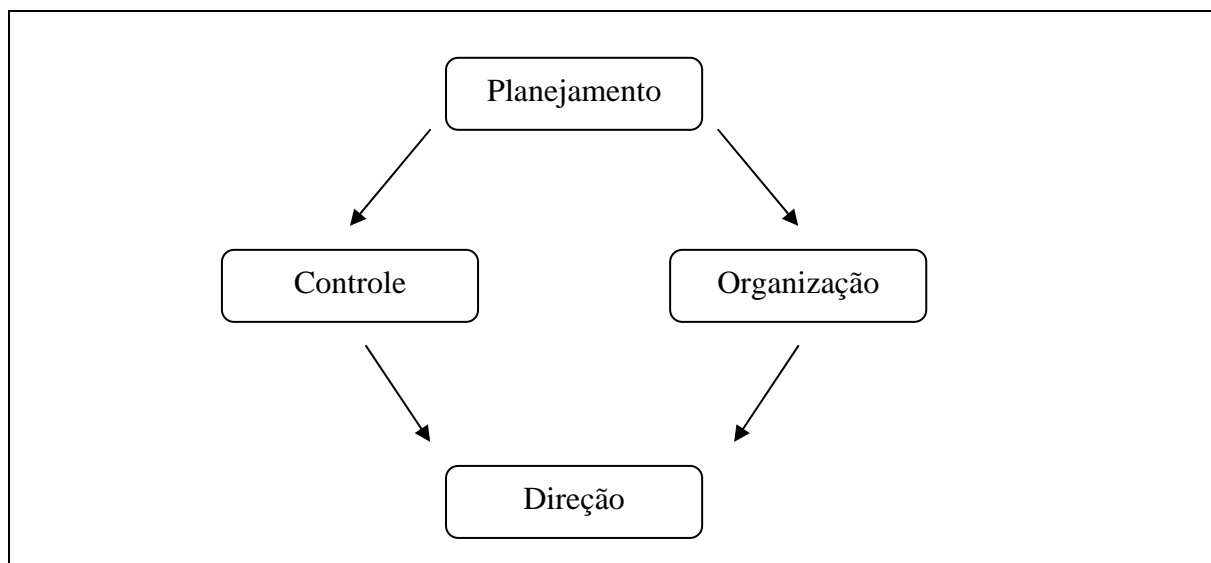


Figura 3: O Processo Administrativo  
Fonte: Adaptado Chiavenato (2007)

### 3.4 Atividades relacionadas com as disciplinas

Percebe-se que várias disciplinas aprendidas no curso de Administração da UNIBR fazem correlação com o que é desenvolvido no dia-a-dia do trabalho. A seguir serão citadas as disciplinas existentes na rotina da programação de equipamentos:

- a. Teoria Geral da Administração (TGA): Para desenvolver as rotinas de manutenção, é importante que o programador realize o planejamento das manutenções nos equipamentos, a organização de mão-de-obra e material para o trabalho, direção da equipe, informando o porquê da atividade e as metas existentes no departamento e controle, para que seja possível quantificar o desempenho da equipe de manutenção, e dos equipamentos em si. Caso no controle seja identificado um desvio com relação ao desempenho, realiza-se um replanejamento, para evitar futuras falhas.
- b. Técnicas de Negociação: Liberar um equipamento para manutenção em uma empresa que opera 24 horas é difícil, logo é preciso ter poder de persuasão e clareza na comunicação ao solicitar liberação de máquinas. Assim, o programador participa diariamente de reuniões operacionais, onde necessita expor suas necessidades para operação, negociando paralisações dos equipamentos e evidenciando o retorno em termos de produtividade, após o trabalho ser efetuado.

- c. Responsabilidade Social e Ambiental: Realizar trabalhos de lubrificação e lavagem de máquinas gera resíduos poluentes que devem ser armazenados adequadamente para evitar degradação do meio-ambiente. Logo, todas as destinações de resíduos são controladas juntamente com a área de Qualidade, Meio-Ambiente e Segurança do Trabalho.
- d. Planejamento e Gestão de Recursos Humanos: Precisamos das pessoas para realizar todas as tarefas do setor que são determinadas. É necessário compreender a equipe, suas dificuldades e opiniões para melhorar a qualidade de determinado serviço prestado pelo setor. Realizamos treinamentos, palestras e reuniões para aperfeiçoar cada vez mais nosso corpo de trabalho.
- e. Administração em Comércio Exterior: Embora não tenha muita relação com o setor de manutenção, a empresa tem clientes que atuam constantemente no comércio exterior (Armadores, Exportadores e Importadores). Precisamos manter os equipamentos em excelentes condições operacionais para atender as necessidades de nossos clientes, superando suas expectativas.
- f. Administração da Produção e Operações: A operação é a função central da Libra, já que através dela, é alcançado o objetivo fundamental da empresa, ou seja, sua razão de existir. Para realizar uma operação com qualidade, segurança e prazo adequado, é necessário manter os equipamentos inteiramente operacionais, para que o nível de produtividade seja plenamente satisfatório. Este é o papel da Manutenção de Equipamentos.
- g. Administração de Materiais, Patrimônio e Logística: Para realizar todo o processo operacional da empresa, é necessária uma eficiente gestão de Logística. A Logística é a área responsável por fornecer equipamentos, recursos e informações para dar suporte à operação do terminal. O objetivo da Logística é prestar um serviço com o menor custo possível envolvido, assim, com a quebra de um equipamento durante a operação, a permanência do navio no berço de atracação do terminal é elevada, gerando custos com energia e multas contratuais, reduzindo a eficiência no atendimento aos clientes e sua satisfação. Logo, a Manutenção de Equipamentos deve garantir um alto rendimento dos

equipamentos, propondo sempre paralisações planejadas, ou seja, que não afetem a operação da empresa.

- h. Organização, Sistemas e Métodos (OSM): O objetivo da OSM é desenvolver ou aperfeiçoar métodos de trabalho, favorecer a execução das atividades com agilidade, padronizar e melhorar o controle. Deste modo, para cada atividade sistemática de manutenção, existe um procedimento-padrão, onde os colaboradores devem segui-lo com precisão, a fim de evitar erros durante o processo, elevando a velocidade e eficácia no desenvolvimento do trabalho.
- i. Estatística: A Estatística se destina à coleta, análise e interpretação de dados, identificando a frequência da ocorrência de certos fenômenos. Na manutenção, são alimentados diariamente relatórios em Excel, que fornecem os indicadores e índices da manutenção, identificando os equipamentos que mais falham e seus componentes críticos, contribuindo para a tomada de decisões da gerência e ações imediatas para reversão do cenário.

## CONCLUSÃO

Com o programa de estágio, foi possível adquirir as habilidades necessárias ao desenvolvimento do trabalho a partir do conhecimento adquirido em sala de aula, durante o curso de Administração Geral da UNIBR. As disciplinas estudadas possibilitaram uma visão sistêmica da empresa, favorecendo o reconhecimento do meu papel no setor e a importância da Manutenção de Equipamentos para a organização. Compreender o processo administrativo do departamento e da empresa garantiu melhores tomadas de decisões e competência para resolver problemas existentes.

Diversos processos foram implementados no setor com base na essência da Administração de Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar. Até então, o setor simplesmente se preocupava com o ato de executar as atividades e não no planejamento que envolve antes da operacionalização.

Controlar a Manutenção proporcionou a mensuração do desempenho dos equipamentos, das equipes, na agilidade em detectar falhas existentes e propostas de melhorias consistentes.

Visualizar a Manutenção como função estratégica possibilitou compreender a sua importância, eliminando o conceito de mal necessário para a organização, em virtude dos custos envolvidos.

Deste modo, com a Administração incorporada ao setor de Manutenção, o seu objetivo de garantir a disponibilidade dos equipamentos de modo a atender a um processo de produção ou de serviço, com confiabilidade, segurança, preservação do meio ambiente e custo adequados são visivelmente assegurados.

## BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 411 p.

COMPANHIA DOCAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (CODESP). Disponível em <[http://www.portodesantos.com.br/historia/index\\_p.html](http://www.portodesantos.com.br/historia/index_p.html)>. Acesso em 11 de nov.2009.

PINTO, A. K.; XAVIER, J. A. N. *Manutenção: função estratégica*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 368 p.

STEIN, A. S. *Curso de direito portuário*. São Paulo: LTR, 2002. 373 p.

TERMINAL 37. Disponível em <<http://www.t37.com.br/>>. Acesso em 10 de nov.2009.

## **ANEXOS**