



## PENSE COMO SEU CLIENTE

Colocar um capacete. Andar pelo local da obra. Verificar os instrumentos de leitura do motor. Examinar o cronograma do projeto. Avaliar o resultado.

Essas são apenas algumas das tarefas que milhares de clientes da Caterpillar em todo o mundo fazem todos os dias. Quanto mais próximos pudermos ver o trabalho do ponto de vista de nossos clientes, maiores serão as chances de atendermos às suas necessidades. E, quando isso acontece, todos saem ganhando.

## MENSAGEM DO PRESIDENTE



**Doug Oberhelman**  
Presidente e CEO

## PENSE COMO UM PROPRIETÁRIO

Durante toda a minha carreira, sempre que começava em um novo emprego, tinha que aprender na prática durante o processo. É provável que grande parte das pessoas tenha essa mesma experiência porque normalmente não há tempo para uma transição demorada – o chefe aponta a nova mesa e é assim que você começa. Mas, neste ano, quando comecei no meu novo emprego – o emprego dos meus sonhos – como presidente e CEO da Caterpillar, tive o privilégio de uma transição tranquila e cuidadosamente planejada.

Jim Owens projetou um plano que me permitiu focar na criação da nossa nova estratégia enquanto ele mantinha as operações do dia-a-dia sob controle. Durante seis meses, liderei um grupo diversificado de líderes da Caterpillar enquanto fazíamos uma análise crítica e aprofundada de nossos negócios e elaboramos a nossa nova estratégia corporativa que orientará a Caterpillar entre 2010 e 2015. Jim manteve a equipe concentrada em concluir bem nossas metas para 2010, enquanto eu trabalhava com nossos líderes para criar e apresentar nossa nova estratégia para funcionários, revendedores e fornecedores. Não poderia ter saído melhor!

**O que a Equipe Caterpillar Oferece**

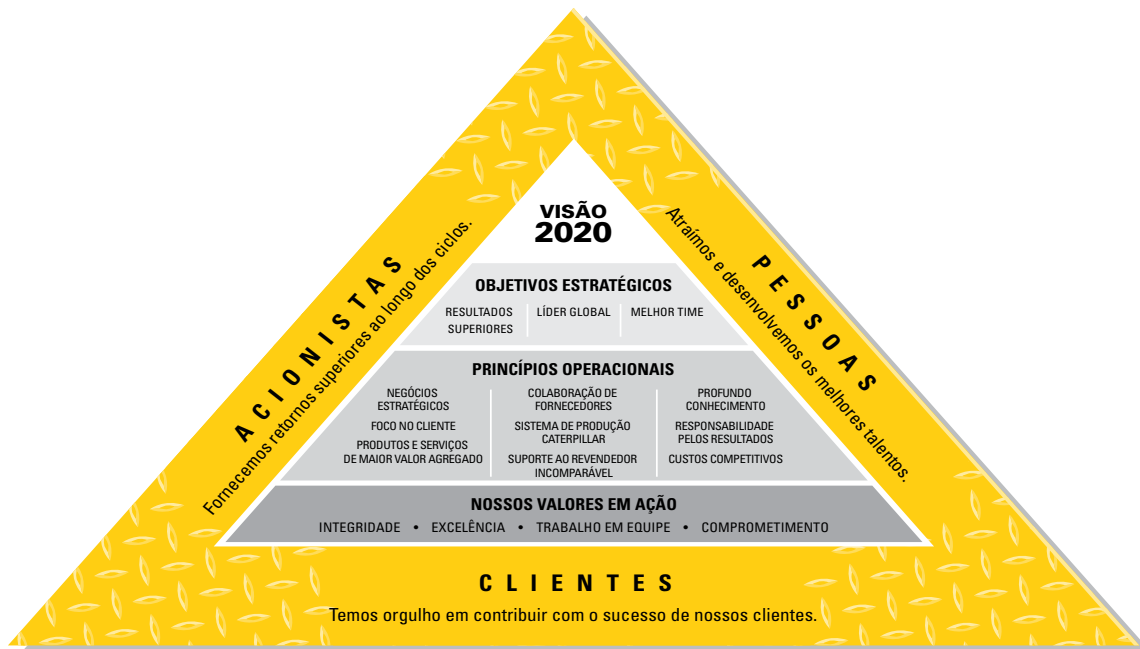
2010 foi um ano incrível. Enquanto enfrentávamos os desafios, inclusive uma incerteza contínua diante da economia global, nossa equipe arregaçou as mangas e conseguiu. As vendas e as receitas foram de US\$ 42,588 bilhões, um ganho de 31% em relação a 2009, e nosso lucro por ação foi de US\$ 4,15, em comparação com US\$ 1,43 de 2009. Tivemos boas notícias em todo o mundo – e, após os problemas dos anos anteriores, isso é muito bom! Não tenho nem palavras para falar de nossa equipe, que conseguiu esses resultados impressionantes diante não apenas de uma incerteza externa contínua, mas também de algumas mudanças internas significativas.

Primeiro, nos reorganizamos em negócios estratégicos, que darão aos presidentes de grupo responsabilidade direta sobre lucros e perdas como parte dos negócios, bem como responsabilidade integral pelos produtos e serviços nas organizações. Essas mudanças indicam uma alteração na forma como pensamos a Caterpillar, na maneira como atendemos aos clientes e na velocidade com que respondemos aos nossos mercados.

Segundo, implantamos uma nova estratégia corporativa que parte da base de *Nossos Valores em Ação*, nos mantém voltados para os clientes e renova nosso comprometimento em relação ao nosso modelo de negócios. Vencemos oferecendo produtos, serviços e soluções de qualidade e valor agregado aos nossos clientes, o que garante menores custos no ciclo de vida e de propriedade total. Isso, além do nosso atendimento único ao cliente, cria a maior população em campo, a maior fidelização de clientes e uma lucratividade atraente em todo o ciclo de negócios. Nossos líderes fizeram um grande trabalho ensinando nossa nova estratégia não apenas aos nossos funcionários, mas também aos nossos revendedores, fundamentais para o nosso sucesso. A liderança e a responsabilidade pessoal por resultados formam grande parte de nossa nova estratégia, e assumir a responsabilidade por ajudar no aprendizado, na compreensão e na internalização da estratégia por todos já foi um grande começo. Eu não poderia estar mais feliz com a maneira como nossa equipe já respondeu. Lançamos um novo programa de desenvolvimento de lideranças. Estamos trabalhando nas ideias dos fornecedores, já que temos a oportunidade de agregar valor para nossos clientes em todos os níveis da cadeia de suprimentos. Estamos retirando os custos dos produtos e agregando valor. E como estamos começando a mudar a maneira como trabalhamos, estamos mais rápidos e mais responsivos.

Terceiro, fizemos grandes anúncios sobre novas instalações e expansão da capacidade em todo o mundo, inclusive três grandes aquisições que afetarão profundamente nossa empresa – Electro-Motive Diesel, Inc., MWM Holding GmbH e BucyrusInternational, Inc. Todos esses acordos nos ajudarão a elevar o patamar da nossa empresa, ampliar nossos negócios de maneira justificada e que atenda aos clientes como eles jamais foram atendidos.

**MENSAGEM DO PRESIDENTE**



*Uma nova estratégia atualizada orientará nossos negócios nos próximos cinco anos na medida em que atuamos na visão para 2020.*

Podemos dar esses passos por conta do nosso fluxo de caixa em 2010. E todos esses investimentos se ajustam perfeitamente à nossa estratégia e nos prepararão para um ganho de lucratividade no futuro. O tempo é importante. Fizemos esses investimentos no momento certo. Como notamos sinais positivos em termos de economia e demanda, queremos estar bem posicionados e prontos para aproveitarmos o momento favorável.

**Políticas Fundamentais em Relação à Concorrência**

Fora da Caterpillar, também temos incertezas – certamente não apenas em termos de economia global, mas também quanto a decisões políticas que poderão ajudar ou prejudicar a concorrência a longo prazo das empresas em atividade nos Estados Unidos. Os Estados Unidos costumavam estar à frente no comércio mundial, mas hoje a história está se tornando alarmante. O progresso foi sofrível com acordos comerciais pendentes com a Coreia do Sul, a Colômbia e o Panamá. A Rodada de Negociações da OMC em Doha ainda não terminou. E ainda ressentimos de acordos de livre comércio com alguns de nossos maiores parceiros comerciais e mercados-chave em termos de crescimento, como o Brasil, a China e a Índia. Enquanto isso, outros países buscaram de maneira agressiva acordos comerciais que deixaram os exportadores nos Estados Unidos em situação de desvantagem em relação à concorrência. Precisamos virar o jogo em termos comerciais e ter a certeza de que as pessoas compreendem que, quando os mercados estão efetivamente abertos, os negócios vão muito melhor, o que se traduz em crescimento econômico e mais ofertas de emprego.

Também temos um problema diante dos níveis deficitários de montagem nas esferas federal e estadual. Precisamos retomar um senso de disciplina fiscal e, por mais desagradável que isso possa parecer, isso precisa começar com cortes, reduções e o velho e bom aperto de cinto.

Mas também precisamos de um novo foco sobre a priorização de investimentos que produzam melhores resultados. E agora isso fica ainda mais evidente diante da infraestrutura do nosso país. Uma vez o orgulho do mundo, nossa infraestrutura está ultrapassada e precisando de atualizações para aumentar a competitividade do nosso país, conseguir mais postos de trabalho e elevar as exportações.

A legislação tributária nos Estados Unidos é outro ponto incerto. Ao final de 2010, o Congresso prorrogou algumas provisões de negócios importantes, como o crédito fiscal para pesquisa e desenvolvimento, mas essas provisões continuam sendo temporárias e devem expirar novamente sem uma ação do legislativo. Para acompanhar o ritmo do restante do mundo, os Estados Unidos precisam reformar a legislação tributária e aprovar reformas permanentes que garantam certeza e um campo em igualdade de condições para que as empresas passem a competir interna e externamente.

**MENSAGEM DO PRESIDENTE**



*As tendências macroeconômicas mundiais estão criando vários caminhos de crescimento para a Caterpillar.*

E, por fim, precisamos observar mais atentamente problemas complexos, como as reformas da saúde e da previdência social. Sim. Uma fatura gigantesca da saúde apareceu nos Estados Unidos. A maioria de nós pode até concordar com a necessidade dessa reforma, mas a conta colocou uma enorme carga sobre as empresas e deixou passar a oportunidade de uma reforma real. Para controlar efetivamente os custos da saúde, precisamos de mais atenção à prevenção de doenças, melhorias na qualidade do tratamento, provisões de pagamento por trabalho realizado, tratamento com base em evidências, pesquisa de eficácia comparada e reforma salarial.

É verdade, temos desafios que exigem atenção imediata, mas precisamos que todos vejam a situação no todo. A inovação e o investimento foram as chaves para o crescimento econômico e a criação de postos de trabalho efetivos durante anos. E nosso crescimento e prosperidade futuros continuarão dependendo da nossa capacidade de sermos competitivos e de ponta no mercado global.

**Perspectiva Externa Necessária**

Ao olharmos para o futuro, algumas coisas ficam evidentes – as necessidades energéticas mundiais continuarão crescendo, os países e as cidades em todo o mundo continuarão se desenvolvendo e precisaremos de formas para transportar mercadorias e serviços com eficiência ao redor dele. Não importa o que mais aconteça, essas necessidades estarão lá, e a Caterpillar estará bem posicionada para aproveitar o crescimento e o progresso diante das mudanças mundiais.

Quando olhamos para 2011, temos muito trabalho pela frente, mas posso resumi-lo de maneira bem simples – trata-se de apresentar resultados para nossos clientes e oferecer resultados melhores do que nossos concorrentes.

O melhor comentário que ouvi ao longo do ano foi de um de nossos líderes na Caterpillar. Em meio a uma reunião em que criávamos nossa nova estratégia, essa pessoa disse algo como: “Durante anos, nossos concorrentes tiveram obsessão pela Caterpillar. E, ao mesmo tempo, a Caterpillar ficou obcecada pela própria Caterpillar.”

## MENSAGEM DO PRESIDENTE

É claro que ri do comentário, mas sabe, ele tinha razão. A Caterpillar é grande. Nossos produtos são de nível internacional – e em muitos casos eles são líderes de mercado em nível mundial. Apresentamos a ação de melhor resultado na Dow Jones Industrial Average em 2010. Poderia continuar, mas a questão é: nos acostumamos a estar no topo – e isso não é algo necessariamente bom.

Os desafios que enfrentamos no setor e dos nossos concorrentes são incríveis. Muita confiança leva à complacência. E não é isso o que queremos, o que não nos ajudará a atender aos nossos clientes. Temos, sim, que renovar nossos pontos fortes – ter orgulho de nossa história e de nossos sucessos do passado e aproveitá-los. Mas, ao mesmo tempo, precisamos dar forma ativamente ao nosso futuro, e isso exige olhar além da Caterpillar.



*Nossos negócios de atendimento, como a Cat® Rental Store, ampliam nossa capacidade de atender a diferentes necessidades dos clientes.*

### Os Clientes Comandam a Caterpillar

No verão passado, apresentamos nossa estratégia de negócios. É simples, direta e trata basicamente de atender melhor os nossos clientes.

Nós os amamos. É fácil. Eles são o motivo pelo qual estamos na empresa, e somos sempre gratos quando eles optam pelos produtos, serviços e soluções da Caterpillar.

Mas amar e atender os clientes são duas coisas completamente diferentes. Atendê-los é complicado. Os clientes formam um grupo difícil. Eles são exigentes e têm expectativas muito altas. Às vezes, ficamos felizes conosco e, em outras ocasiões, sejamos francos, ficamos bastante irritados.

Eu me propus a me reunir pessoalmente com pelo menos um cliente a cada semana. Nunca sei o que ouvirei nessas reuniões, mas as informações que recebo são sempre valiosas. E usamos essas informações para aprender a atender aos nossos clientes melhor – e é isso o que importa.

Precisamos pensar como nossos clientes. É isso o que motiva nossas decisões diariamente, porque sabemos que quando nossos clientes ganham, a empresa ganha – e isso inclui nossos acionistas e nosso pessoal.

E cada cliente é diferente, mas uma coisa é basicamente igual: nossos clientes querem os melhores produtos do mundo, prontamente disponíveis e prontos para o trabalho diário, a um preço que eles possam pagar. E é isso o que motivará nosso trabalho na Caterpillar, hoje e amanhã.

A handwritten signature in black ink that reads "Douglas R. Oberhelman".

Douglas R. Oberhelman  
Presidente e CEO  
Caterpillar Inc.

**PENSE COMO SEU CLIENTE**

# Pense na Oportunidade

“Achamos a máquina muito produtiva e agora temos a certeza de atuarmos em trabalhos de perfuração pesados no futuro.”

Rajesh Ghanekar, responsável no local de trabalho Ashwini Infra Development Pvt. Ltd.



## Quando o dia termina no Aeroporto Internacional Shivaji de Mumbai, o progresso começa.

Equipes da Ashwini Infra Development trabalham durante a madrugada usando duas aplainadoras a frio Cat® simultaneamente para agilizar o trabalho no asfalto. O projeto resultará em percursos maiores e retos no maior aeroporto da Índia. A necessidade é premente: o "boom" econômico da Índia resultou nas chegadas que mais atrasam no mundo.

Do outro lado do planeta, as equipes da NorthGate Constructors também trabalham em sua frota Cat durante a madrugada em um projeto de reforma da pista de três anos próximo ao Aeroporto Internacional Fort Worth de Dallas. Trata-se de um investimento muito necessário feito pelos Estados Unidos para adequar um sistema de transporte ultrapassado a uma população crescente e a uma economia em mutação.

Dois projetos, dois cenários econômicos distintos, uma mesma necessidade – mais infraestrutura. Desde economias emergentes, nas quais é necessária uma nova infraestrutura, até o mundo desenvolvido, no qual uma infraestrutura ultrapassada exige melhorias, os clientes da Caterpillar em todo o mundo têm uma grande chance de atender a essas necessidades. Mas para poder transformar essas oportunidades em negócios lucrativos, esses clientes precisam que suas exigências sejam atendidas primeiro, como novos produtos entregues dentro do prazo, suporte rápido e eficiente no pós-venda e soluções inovadoras no local de trabalho para aumentar a produtividade.



A reforma da estrada de Dallas-Fort Worth representa bem a necessidade das melhorias necessárias na infraestrutura no mundo desenvolvido.

Antecipando-se ao crescente número de necessidades dos clientes, a Caterpillar está em meio a inúmeros projetos de expansão próprios, nos Estados Unidos e em todo o mundo. Entre eles estão novas operações industriais na China – dentre elas uma grande instalação industrial de grandes motores e a expansão da Caterpillar Xuzhou Limited (CXL). Uma vez concluídos os planos de expansão de escavadeiras da CXL em 2014, a Caterpillar terá aumentado em 400% sua capacidade de escavadeiras na China. Também na China, um novo centro de logística com 9.000 metros quadrados dará apoio à presença industrial cada vez maior da Caterpillar no país.

Além da Ásia, um novo centro de distribuição de peças com aproximadamente 42.000 metros quadrados em Dubai faz parte de uma melhoria em vários anos da rede de distribuição de peças Cat na Europa, no Oriente Médio e na África. No Brasil, uma nova instalação industrial de retroescavadeiras e pás-carregadeiras de pequeno porte atenderá à crescente demanda dos clientes em toda a América Latina. Além disso, em Dakota do Sul, um novo centro de design de engenharia faz parte da estratégia de divisão de tecnologia global e desenvolvimento de produtos da Caterpillar para aumentar a velocidade e atender melhor aos clientes.

### Pensamento Estratégico

A compreensão da dinâmica do comércio global e do crescimento econômico ajuda a orientar o investimento feito em *negócios estratégicos*, um princípio de atuação da Caterpillar.

**PENSE COMO SEU CLIENTE**

# Pense Rápido

“Nossa equipe de gerenciamento recebeu a ordem de iniciarmos a mobilização para que um equipamento de milhões de dólares fosse carregado em uma embarcação dentro de duas semanas.”

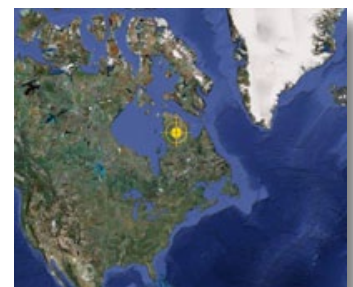
Neal R. Winberg, diretor de compras e vendas de equipamentos Kiewit Corporation



## Quanto mais você se aproximar do Polo Norte, menor será o tempo.

A Kiewit Corporation, uma das maiores empreiteiras do mundo, percebeu isso rapidamente quando um novo cliente pediu para que ela construísse uma mina de níquel ao norte de Quebec. Nenhuma estrada levava a essa localização, mais próxima do Polo Norte do que da fronteira dos Estados Unidos. Consequentemente, o desafio inicial da Kiewit foi levar 18 equipamentos necessários até o local durante as semanas do verão, quando há acesso por via marítima. Eles ficaram sabendo em 14 de junho de 2010 que a embarcação partiria em duas semanas.

A Kiewit, cuja frota inclui mais de 1.500 máquinas Cat®, ligou imediatamente para o revendedor Cat® Hewitt Equipment em Quebec e Western Labrador. A Hewitt tinha muitas das máquinas necessárias, mas não todas. Uma colaboração rápida entre seis outros revendedores Cat e o centro de distribuição de produtos em Decatur, Ill., remeteu as máquinas restantes. Enquanto isso, a equipe da Hewitt fazia horas extras para preparar todo o equipamento para o trabalho. O resultado: a embarcação partiu dentro do prazo com todas as 18 máquinas prontas para o trabalho.



O local de trabalho da Kiewit está ao extremo norte de Quebec, próximo a Deception Bay.



Um curto período de clima quente durante o verão permitiu que o maquinário chegasse ao local do projeto.

“A equipe da Hewitt conseguiu o que até mesmo parte do nosso pessoal achava impossível”, explica Neal Winberg, diretor de compras e vendas de equipamentos da Kiewit. “A execução e o desempenho deles sob pressão demonstram claramente por que a nossa empresa continua comprando produtos Cat dos revendedores.”

### Pensamento Estratégico

Quando colocamos nosso princípio de atuação *focado no cliente* em ação, isso normalmente indica a diferença entre um cliente que compra equipamentos Cat ou equipamentos da concorrência.

**PENSE COMO SEU CLIENTE**

# Pense no Valor

“A substituição da frota exige uma grande operação financeira, e uma reforma do equipamento já existente oferece uma alternativa de investimento atraente.”

Raouf Bouchamaoui,  
CEO Bouchamaoui Industrie



## A família Bouchamaoui sabe bem o que significa longevidade.

Desde 1900, a construtora que leva o nome da família já ajudou a dar forma ao desenvolvimento da Tunísia e dos países vizinhos com mais de 1.000 projetos. Três gerações de uma gestão familiar e um compromisso com a manutenção de uma frota de equipamentos de ponta ajudaram a Bouchamaoui Industrie a se manter competitiva por mais de um século.

No final de 2009, a empresa decidiu que era hora de começar uma renovação progressiva de sua frota antiga, que costuma trabalhar nas condições adversas do Deserto do Saara. Mas um ambiente econômico adverso levou a Bouchamaoui a considerar a reforma em lugar da substituição. Primeiro: um trator de esteiras Cat® D7F da década de 70 com mais de 40.000 horas de trabalho.



*O D7F reformado custou à Bouchamaoui 60% menos do que uma máquina nova.*

Inicialmente, o D7F recebeu uma transmissão e um material rodante reformados, além de um motor totalmente novo. A instalação elétrica foi refeita. A lâmina e o escarificador foram desentortados e todas as mangueiras, trocadas. Quatro técnicos trabalharam oito horas por dia para concluir o projeto em dois meses. O resultado foi um D7F mais próximo possível de uma máquina nova que uma usada e a apenas 40% do custo de uma máquina nova. O custo também previa a garantia de um ano.

“Esse D7F não estava mais em uso e foi descartado”, explica Ben Ammar, gerente executivo da revendedora local Cat® Parenin SA. “A reforma foi uma ótima opção, econômica e ecologicamente falando.”

Durante 2010 e depois da história de sucesso do D7F, a Bouchamaoui Industrie solicitou à Parenin a reforma de mais 11 assentadores de tubos, todos eles comprados na década de 70.

### Pensamento Estratégico

Oferecemos aos clientes produtos e serviços de valor agregado, um princípio da atuação da Caterpillar, quando podemos proporcionar os menores custos de propriedade total e do ciclo de vida útil.



PENSE COMO SEU CLIENTE

# Pense no Suporte

“Atualmente, o projeto tem 41 unidades de terraplanagem Cat alugadas no local, que constantemente demandam serviço e manutenção diários fornecidos pela Wagner Asia.”

Dale Derby, gerente de operações e manutenção  
Equipe de construção do projeto Oyu Tolgoi

## Onde há minérios, há clientes de mineração. E onde há clientes, lá está a Caterpillar.

Essa filosofia estava por trás da decisão da revendedora Cat® Wagner Asia de abrir uma Cat® Rental Store no meio do remoto e muitas vezes inóspito Deserto de Gobi. A decisão da Wagner foi tomada sem nenhuma hesitação assim que novas operações de mineração de ouro e cobre na região foram anunciadas em 2008.

### Pensamento Estratégico

*Um suporte único ao revendedor é o princípio da atuação da Caterpillar que amplia as nossas relações com os clientes muito além da venda inicial de um produto para sempre oferecer peças, soluções e serviços durante a vida útil do produto.*

“Para manter essas operações com a produtividade ideal, achamos que uma Cat Rental Store seria útil”, disse Tselmuun Gal, diretor de serviços de locação da Wagner Asia. “Além de fornecer equipamento extra em momentos de pico, nossos técnicos também podiam realizar a manutenção a fim de manter todos os tipos de máquinas em operação.”

Embora a decisão de abrir a loja fosse simples, inaugurá-la era bem mais complexa. A loja fica no meio do Deserto de Gobi, que ocupa 1.295.000 quilômetros quadrados ao norte da China e ao sul da Mongólia. Não existem cidades nem estradas. Tudo – materiais de construção, equipamento e pessoal – precisou

atravessar 627 quilômetros de terreno em condições adversas. Além disso, as temperaturas na região são extremas, com uma variação de -40°C no inverno a mais de 50°C no verão.

Apesar dessas condições, a loja de Khanbogd (nome do vilarejo mais próximo) foi inaugurada dentro do prazo em 2009, com uma frota que ia de caminhões modelo 773, passando por retroescavadeiras, a escavadeiras. Durante 2010, os negócios dobraram e a equipe passou de oito para 14 funcionários, quatro dos quais técnicos de manutenção permanentes. Também durante esse ano, outra loja foi aberta no Gobi, em Tsogettsetsii, para atender ao desenvolvimento de grandes reservas de carvão. A Wagner Asia também está incluindo instalações administrativas e um depósito de peças nessa operação. Por fim, mais uma loja, a Nariin Sukhait, deve atender clientes da província de Umnugobi, na região sudoeste.

“E por que alguém abriria uma locadora no deserto?” pergunta Tselmuun. “A resposta é simples: porque nossos clientes gostam disso.”

## O que Está por Baixo



O Deserto de Gobi é um terreno rochoso, coberto por cascalho, mas que, por baixo, apresenta um dos maiores e mais valiosos depósitos de minérios do mundo. A Cat Rental Store de Khanbogd oferece suporte a Oyu Tolgoi, local do maior depósito de cobre do mundo, além de fonte importante de ouro. A segunda Cat Rental Store foi inaugurada para oferecer suporte a Tavan Tolgoi ao sul do Deserto de Gobi, cuja estimativa é de conter 7,1 bilhões de toneladas métricas de carvão. As reservas de carvão da região são gigantescas e comumente conhecidas como o “ouro negro” da Mongólia. Alguns especialistas estimam que esses recursos poderiam sustentar a produção pelos próximos 10.000 anos. Assim, a Caterpillar deve estar próxima, dando apoio aos seus clientes.

**PENSE COMO SEU CLIENTE**

# Pense na Qualidade

“Esperamos muito da Caterpillar. Esperamos produtos de nível internacional com grande confiabilidade, durabilidade, ótima disponibilidade de peças, excelente manutenção no campo e maior valor agregado.”

Steve McCandless, vice-presidente sênior  
Garney Construction



## Para a Garney Construction, uma grande empreiteira de serviços hídricos e de esgoto, a qualidade é essencial.

Quando uma máquina quebra, as equipes da Garney não trabalham. O tempo em que elas permanecem inativas pode custar entre US\$ 6.000 e US\$ 10.000 por dia, dependendo do tamanho da equipe. Esses custos crescem de forma rápida, e a lucratividade pode ser afetada instantaneamente.

Há muitos anos, a Garney enfrentou problemas de confiabilidade e disponibilidade com escavadeiras Cat® que fizeram esse cenário ocorrer mais de uma vez. À medida que a Garney começou a questionar sua fidelidade duradoura ao equipamento Cat, Paul Clark, gerente regional da Caterpillar, ficava cada vez mais preocupado e seguiu instintivamente a primeira regra do atendimento ao cliente: ele ouviu. Quando Steve McCandless da Garney apresentou suas preocupações, Clark percebeu rapidamente que outros membros da equipe precisavam ouvir de McCandless diretamente. Em pouco tempo, McCandless estava na fábrica Caterpillar de Aurora conversando individualmente com engenheiros e funcionários da produção.



O presidente e CEO da Caterpillar, Doug Oberhelman, e o vice-presidente sênior da Garney, Steve McCandless, abordam as expectativas quanto ao foco no cliente.

“Steve mostrou alguns problemas que somente alguém que opera uma máquina dia sim, dia não em locais de trabalho diferentes poderia detectar”, explica o gerente de contas Adam Zimmermann. “Seus comentários nos permitiram identificar melhorias com rapidez e precisão; nada pode superar o valor das ideias de um cliente que usa nosso equipamento constantemente no campo.”

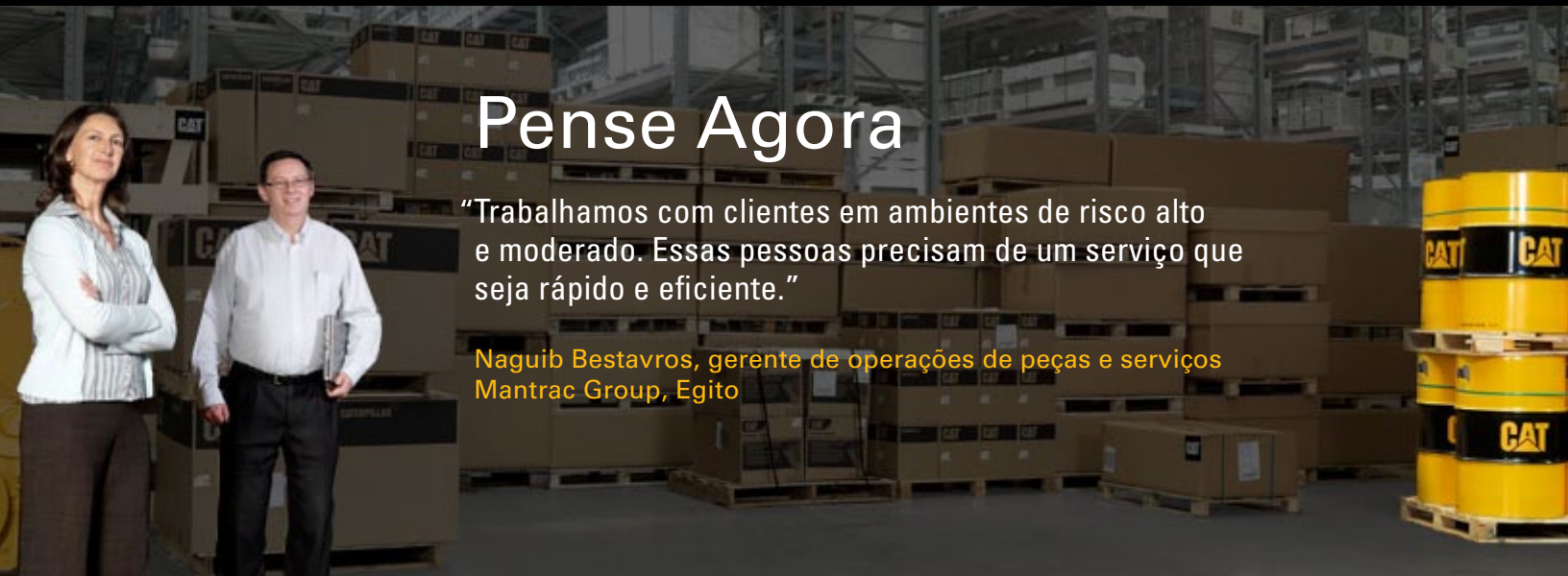
Depois de se reunir com a Garney, a equipe passou ao trabalho, fazendo mudanças padronizadas no design e na produção, que beneficiariam não apenas a Garney, mas a todos os demais clientes. As peças que apresentavam um desgaste significativo no campo, por exemplo, passaram de um processo de produção aparafusado para um soldado. Hoje em dia, a Garney é um cliente mais satisfeito e a Aurora, uma equipe mais capacitada.

“A presença do cliente no nosso trabalho do dia-a-dia mudou nossa perspectiva”, acrescenta Zimmermann. “Quando você vê rapidamente como a qualidade de uma máquina aumenta a eficiência do local de trabalho, isso é ótimo e aumenta ainda mais o compromisso que temos com a melhoria contínua.”

### Pensamento Estratégico

Seguir a visão do cliente é um princípio fundamental do Sistema de Produção da Caterpillar (CPS), que, por sua vez, é um princípio de atuação da Caterpillar que nos ajuda a manter consistência nas áreas de Pessoas, Qualidade, Velocidade e Custo.

**PENSE COMO SEU CLIENTE**



# Pense Agora

“Trabalhamos com clientes em ambientes de risco alto e moderado. Essas pessoas precisam de um serviço que seja rápido e eficiente.”

**Naguib Bestavros, gerente de operações de peças e serviços Mantrac Group, Egito**

Para a equipe do centro de distribuição de peças da Caterpillar em Grimbergen, na Bélgica, o pensamento no “agora” é a única forma de pensar.

<b>Números de Grimbergen</b>	
<b>540</b>	Funcionários no Local (sem incluir grupos de apoio)
<b>140 mil</b>	Total da Área de Armazenamento em Metros Quadrados
<b>Até 10.000</b>	Pedidos de Emergência Remetidos
<b>2 horas e 45 minutos</b>	Tempo de Processamento do Pedido de Emergência
<b>Até 17.000</b>	Números de Peças Remetidas do Estoque Diariamente
<b>Até 600 Toneladas</b>	de Volume Remetido Diário
<b>73</b>	Revendedores em
<b>106</b>	Países Atendidos

“Quando precisa de uma peça, o cliente precisa dela rápido, logo, agimos rapidamente. É por esse motivo que estamos aqui”, explica Sharon Craig, gerente da divisão de atendimento de pedidos de peças da Grimbergen, um braço da Caterpillar Logistics Services.

Graças a essa ideia e à tecnologia de ponta, a instalação de Grimbergen conta com uma excelente reputação para que isso aconteça. Quando um operador de máquina Cat precisa de uma peça, a primeira ligação é sempre para o revendedor local. Se o revendedor não tem a peça, o número dessa peça é especificado no sistema de informações da Caterpillar e transmitido via satélite para Grimbergen em questão de segundos. Com a equipe presente 24 horas por dia, 7 dias por semana, o pedido é processado imediatamente, e um membro da equipe se apressa em separar a peça certa. A meta é processar, separar, embalar e remeter pedidos de emergência em até três horas. As peças que não estiverem em estoque muito possivelmente estarão à disposição em Morton, Ill., sede do maior centro de distribuição da Caterpillar. Morton pode remetê-la para Grimbergen por via aérea e de lá ela segue para o cliente – um processo que normalmente pode ser concluído em 48 horas.

A capacidade de Grimbergen de fornecer a peça certa, de imediato, é parte essencial da proposição de valor da marca Cat. “As máquinas e os equipamentos Cat são construídos para oferecer aos nossos clientes o tipo de produtividade que encurta os projetos e aumenta a lucratividade”, explica Craig. “A substituição rápida de uma peça é fundamental.”

### Pensamento Estratégico

A equipe no centro de distribuição de Grimbergen segue o princípio de atuação da *responsabilização pelos resultados* apresentando entre 98 e 99 % de solicitações de peças totais atendidas em 24 horas.

## PENSE COMO SEU CLIENTE

# Pense em Conjunto

“Tentamos nos manter a cada dia. O que queremos mesmo saber é o que você está fazendo para afetar positivamente meu resultado.”

Cliente no Focus-Group Tier 4

## A Caterpillar ajuda os clientes a administrarem as mudanças.

Quando os Estados Unidos e a União Europeia anunciaram as novas regulamentações que exigiam do equipamento fora de estrada emissões de particulados e óxidos de nitrogênio próximas de zero, a Caterpillar passou a trabalhar no desenvolvimento de soluções para seus clientes.

Para a Caterpillar, isso significou a reengenharia de centenas de produtos complexos, tendo em vista o cumprimento desses padrões. A tarefa – que resultou no maior programa de pesquisa e desenvolvimento da história da Caterpillar – era atender às exigências, conhecidas nos Estados Unidos como padrões de Tier 4, e agregar mais valor aos clientes. Uma coisa era certa: a iniciativa exigiria um tipo diferente de pensamento. A Caterpillar sabia que precisava encontrar fornecedores capazes de atender às exigências e proporcionar o nível de experiência, conhecimento e excelência esperado pelos seus clientes. Resumidamente, a Caterpillar precisava de um fornecedor que pudesse se integrar à equipe de desenvolvimento e trazer um nível avançado de design e experiência industrial.

Assim, a Caterpillar firmou um acordo com a Tenneco, Inc. para fornecer soluções pós-tratamento para produtos Tier 4 Interim na proporção de motores de C4.4 a C32. Aproveitando a experiência da Tenneco em design, desenvolvimento e produção de sistemas de escape, além de pós-tratamento, a equipe desenvolveu o Módulo de Emissões Limpas (CEM) Cat. O CEM é um conjunto de tecnologias aplicado sistematicamente e integrado à família de motores Cat ACERT™.

Os recursos técnicos e industriais da Tenneco ajudaram a gerenciar a grande carga de trabalho no desenvolvimento de produtos envolvida no processo Tier 4 e no oferecimento dos níveis de qualidade esperados pelos clientes. As primeiras indicações apontam para uma colaboração bem-sucedida. Nos estágios-piloto, a qualidade oferecida real da linha de pós-tratamento do Tier 4 Interim superou a de produtos de gerações anteriores.

Graças à parceria bem-sucedida com a Tenneco e outros fornecedores, o produto compatível com o Tier 4 da Caterpillar não apenas terá um impacto positivo significativo sobre o meio ambiente, mas também garantirá aos clientes uma melhoria de até 5% em termos de eficiência de combustível. Para resumir, a Caterpillar ajudará seus clientes a administrar as mudanças, proporcionando mudanças reais para melhor.

### Pensamento Estratégico

A abordagem de parceria escolhida para o desenvolvimento de Tier 4 é um modelo de como aplicamos a *colaboração do fornecedor*, um princípio de atuação da Caterpillar. No processo de identificação dos fornecedores estratégicos principais, a Caterpillar descobriu inúmeros ativos e informações a respeito de seus fornecedores que continuará aproveitando no futuro.

**PENSE COMO SEU CLIENTE**



# Pense com Inteligência

“Bonita, suave e silenciosa – Eu amo esta máquina. Inacreditável. A frenagem é excelente. É simples de operar. Produzam rapidamente mais máquinas como esta.”

G. Turley, operador  
Kennecott Utah Copper Corporation

## Às vezes, a melhor forma de conversar com o maior especialista é falando com o cliente.

A equipe de desenvolvimento responsável pelo caminhão de mineração elétrico da Caterpillar demonstrou muito bem como isso funciona. Líderes no setor de caminhões de mineração grandes, os caminhões de comando mecânico da Caterpillar passaram a ser o padrão de desempenho e valor agregado para o cliente. No entanto, alguns clientes preferem as vantagens de caminhões de comando elétrico, como velocidades finais maiores e baixa manutenção do trem de força.



*A opinião do cliente contribuiu para o desenvolvimento do 795F AC.*

comercial e de marketing de caminhões de mineração. “Eles ajudam a manter a nossa atenção em exigências críticas do cliente nas áreas de segurança, manutenção e desempenho. Trabalhando com nossos clientes ao longo de todo o processo de desenvolvimento, conseguimos uma diferenciação efetiva.”

A empresa se reuniu com aproximadamente 150 clientes diferentes em todo o mundo para aprender com suas experiências em relação ao comando elétrico e coletar opiniões sobre áreas como design e desempenho da máquina. Essas ideias, somadas à maximização de componentes e tecnologias comprovados de produtos existentes, bem como o histórico da própria Caterpillar com caminhões de protótipo de comando elétrico, permitiram que a empresa apresentasse o 795F AC como um complemento à linha de produtos já existente.

Os primeiros modelos de produção do 795F AC foram entregues na mina Aitik da Boliden, na Suécia, no final de 2010. A inclusão de caminhões com comando elétrico à frota permite que a Caterpillar ofereça uma solução de acordo com as preferências do cliente.

“Toda máquina é projetada, criada, reparada e suportada pela Caterpillar e pela rede de revendedores Cat”, disse Rea. “Dessa forma, os clientes conseguem maior disponibilidade e um baixo custo por tonelada com uma fonte confiável. Nenhum outro fabricante pode oferecer isso.”

Assim, quando os clientes pediram melhorias na frota de caminhões de mineração da Caterpillar – inclusive no design e no lançamento de um motor de comando elétrico –, a empresa respondeu fazendo um investimento recorde tanto em termos financeiros quanto de recursos. A Caterpillar não apenas montou uma equipe interna com décadas de experiência, mas essa equipe de desenvolvimento também ajudou especialistas do setor em todo o mundo, inclusive seus próprios clientes.

O resultado? Um caminhão de comando elétrico amplamente desenvolvido e altamente integrado, o 795F AC.

“Ter nossos clientes engajados em nossos programas de desenvolvimento é fundamental para que tenhamos um projeto bem-sucedido”, explicou David Rea, gerente

### Pensamento Estratégico

Os clientes veem a Caterpillar não apenas como um fornecedor de máquinas e motores, mas também como um provedor de soluções que aplica um *profundo conhecimento*, princípio de atuação da Caterpillar, em suas operações.

PENSE COMO SEU CLIENTE

# Pense em Eficiência

“Os grupos geradores Cat forneceram energia e aquecimento às nossas principais acomodações ininterruptamente por quase 25 anos. Eles nos ajudaram a obter o máximo do suprimento de energia limitado à disposição para a nossa localização distante.”

Bill McEwen, supervisor de cogeração  
Snowbird Ski and Summer Resort



O Snowbird Ski and Summer Resort tem muito a oferecer aos visitantes – nos arredores de Salt Lake City, tem as condições ideais para esqui e muitas paisagens deslumbrantes. Mas algo de que ele se ressentente é a eletricidade.

A localização do resort no afastado Little Cottonwood Canyon – a 8.100 pés (2.470 metros) de altura – limita a quantidade de energia elétrica disponibilizada por uma empresa de serviços públicos. Assim, é essencial gerar eletricidade para atender a uma longa lista de necessidades: energia para as instalações de acomodação e spa, alojamento de funcionários, brigada de incêndio, instalações de estacionamento, uma saída de água e aquecimento para todas as acomodações, além de duas piscinas, quatro banheiras quentes e tubulações a vapor que mantêm as calçadas sem gelo e neve.



A equipe do Snowbird segue um cronograma de manutenção rígido para ajudar a garantir a longevidade do gerador.

Os grupos geradores a gás Cat® ajudam a atender a essa longa lista. Esses grupos geradores fazem parte de uma instalação de serviços públicos de cogeração que oferece soluções energéticas eficientes para o Snowbird. Três grupos geradores a gás Cat fornecem a energia principal para uma solução de calor e energia combinados (CHP) que maximiza o uso de toda a energia disponível produzida pelos motores.

## Pensamento Estratégico

A produtividade máxima e a longevidade do produto estão juntas para proporcionar custos competitivos, um princípio de atuação da Caterpillar fundamental à nossa proposição de valor geral ao cliente.

A solução CHP é fundamental. Quando a eletricidade é gerada por meio da tecnologia de gerador a motor tradicional, apenas um terço da energia potencial é convertida em energia utilizável; os outros dois terços formam um subproduto de calor que normalmente “se perde” na atmosfera. Já a tecnologia CHP captura a energia de calor perdida na água da camisa do motor e a dissipa para produzir vapor ou água quente, que pode atender às instalações. Esse processo permite que os usuários consigam uma eficiência no sistema de energia total entre 70 e 90%, o que diminui o consumo de combustível e reduz as emissões, em comparação com processos que geram calor e energia separadamente.

Os grupos geradores Cat não apenas ajudaram a atender à longa lista de necessidades do Snowbird em termos de aquecimento e energia, mas também fizeram isso por muito tempo. Comprados em 1986, os três grupos geradores a gás passaram recentemente de 200.000 horas de funcionamento, excedendo muito a vida útil esperada e agregando ainda mais valor ao histórico de desempenho eficiente.

## LIDERANÇA



*Da esquerda para direita: Steve Wunning, Gerard Vittecoq, Rich Lavin, Doug Oberhelman, Stu Levenick, Ed Rapp.*

## DIRETORES EXECUTIVOS

### DOUG OBERHELMAN

**Presidente e CEO** – Doug Oberhelman foi contratado pela Caterpillar em 1975 e já ocupou vários cargos, inclusive representante de finanças sênior na América do Sul para a Caterpillar Americas Co.; gerente de finanças regional e gerente regional da divisão comercial da empresa para a América do Norte e diretor administrativo e vice-gerente geral de planejamento estratégico na Caterpillar Japan Ltd. (CJL).

Oberhelman foi nomeado vice-presidente em 1995, trabalhando como diretor financeiro da Caterpillar com responsabilidades nas áreas de contabilidade, serviços de informações, impostos, tesouraria, relações com investidores e serviços de apoio ao marketing da empresa entre 1995 e 1998. Em 1998, ele se tornou vice-presidente responsável pela divisão de produtos a motor, inclusive por desenvolvimento de mercado, planejamento estratégico, gerenciamento de fornecedores, geração de energia elétrica e marketing mundial, além da administração dos negócios de motores da Caterpillar. Oberhelman foi escolhido presidente de grupo em 2002. Ele foi nomeado presidente mundial e membro do Conselho Administrativo a partir de 1º de julho de 2010 e se tornou presidente a partir de 1º de novembro de 2010.

### RICH LAVIN

**Setores da construção e mercados em crescimento** – Rich Lavin é presidente de grupo da Caterpillar responsável pelos setores da construção e mercados em crescimento, que inclui as divisões de terraplenagem, escavação e criação de produtos para a construção da Caterpillar Japan Ltd. (CJL), pelas operações industriais integradas entre Europa e América do Sul, pela Caterpillar China Division, pelo setor de grandes empreiteiras e pela Índia/ASEAN.

### STU LEVENICK

**Suporte ao cliente e a revendedores** – Stu Levenick é presidente de grupo da Caterpillar responsável pelo suporte ao cliente e a revendedores, que inclui as divisões de distribuição da Europa/África/Oriente Médio (EAME), das Américas e da Ásia/Pacífico, remanufatura e componentes, suporte ao atendimento ao cliente e distribuição de peças, além da logística.

### ED RAPP

**CFO e serviços corporativos** – Ed Rapp é presidente e diretor financeiro de grupo da Caterpillar responsável pelas divisões de serviços financeiros, serviços humanos, serviços de informações globais, compras globais e produtos financeiros. Ele também é responsável pela estratégia e pelo desenvolvimento de negócios, pela auditoria corporativa, pelos serviços compartilhados e pelas relações com investidores.

**LIDERANÇA****GERARD VITTECOQ**

**Sistemas de energia** – Gerard Vittecoq é presidente de grupo da Caterpillar responsável pelo grupo de sistemas de energia em crescimento da Caterpillar, que inclui as divisões de sistemas de energia industriais e mercados em crescimento, sistemas de energia de grande porte e mercados em crescimento, energia de petróleo e setor marítimo, energia elétrica, Progress Rail e solar. Ele também é responsável pela contabilidade de perdas e ganhos da empresa para a região EAME.

**STEVE WUNNING**

**Setores de recursos** – Steve Wunning é presidente de grupo da Caterpillar responsável pelo grupo de setores de recursos, que inclui as divisões de componentes e sistemas avançados, produtos diversificados, operações industriais integradas, mineração global e desenvolvimento de produtos e tecnologia global. Ele também é responsável pela excelência na fabricação por meio do Sistema de Produção da Caterpillar.



## LIDERANÇA • DIRETORES EXECUTIVOS

## COMPETIÇÃO ÁRDUA, GRANDE VITÓRIA

Costumo ser perguntado por que mercados como a China são tão importantes. E a resposta é muito mais simples do que você pode imaginar – o tamanho do mercado torna uma vitória na China essencial para nossa meta de sermos reconhecidos como líderes em todos os lugares nos quais fazemos negócios.

A economia chinesa tem crescido rapidamente, e a China tem investido pesadamente na infraestrutura por anos. Não é de surpreender que o crescimento do setor de maquinário chinês seja excepcional. Em 2012, estimamos que o mercado deva ter cerca de meio milhão de máquinas anuais. Queremos ser líderes de mercado nesse setor – queremos vencer na China.

Assim como nossos concorrentes.

A concorrência na China é ferrenha. Não são apenas empresas multinacionais na concorrência, mas também já vimos dezenas de pequenas empresas locais entrando nos negócios. Elas estão produzindo máquinas de baixo custo e que são populares entre muitos clientes na China. Nossos concorrentes sabem que a China é fundamental para se tornarem líderes globais e estão tentando agressivamente ocupar nossa posição – não deixaremos que isso aconteça.

Felizmente, estamos bem posicionados para aproveitarmos as oportunidades e superarmos a concorrência. Temos criado nosso modelo de negócios para conseguir uma vantagem em relação à concorrência. E, embora nossos concorrentes continuem melhorando seus produtos, é difícil reproduzir a nossa rede de revendedores ou os aspectos individuais do nosso modelo de negócios, dentre os quais estão suporte, logística, aluguel e equipamento usado, além de remanufatura e financiamento. O modelo total da Caterpillar é o que nos diferencia de todos os concorrentes.

Temos centenas de novos clientes para desenvolver. E esses não são clientes novos apenas para a Caterpillar; eles costumam ser totalmente novos no setor e nos negócios. Temos uma oportunidade de emprestar nosso conhecimento para ajudar negócios novos e em crescimento na China, além de mostrar o diferencial da Caterpillar.

Na verdade, nossos negócios na China também estão motivando mais uma de nossas “8 Ações Estratégicas Necessárias” – *Obter a liderança global lucrativa em máquinas... escavação, terraplenagem e BCP*. Em especial, estamos nos concentrando em duas ações críticas que permitirão nosso sucesso na conquista de uma liderança de mercado lucrativa – ser um produtor de baixo custo e conseguir a liderança em termos de capacidade. Ser o produtor de baixo custo significa eliminar perdas e proporcionar ao cliente o maior valor possível – quando o cliente ganha, nós ganhamos. A liderança em termos de capacidade (por produto, por região) garante que tenhamos toda a cadeia de suprimentos ajustada para oferecer o melhor produto, de melhor qualidade, em tempo hábil, conforme exigido pelo cliente.

Nós **podemos** vencer na China e em qualquer mercado que atendemos. A concorrência está se acirrando, mas se mantivermos focados em nosso plano de negócios, executarmos nossa estratégia e continuarmos colocando *Nossos Valores em Ação* em prática, chegaremos ao topo.

## 8 Ações Estratégicas Necessárias

Vencer na China... ampliar a liderança na Índia, ASEAN e CIS.

Conseguir a liderança em lucratividade mundial de máquinas... escavação, terraplenagem e BCP.



## Rich Lavin

*Lavin foi contratado pela Caterpillar em 1984 como advogado no que hoje é conhecida como divisão de serviços jurídicos, ocupou inúmeras posições nas operações da empresa na Ásia e na América Latina e foi gerente de produto em tratores de esteiras. Foi diretor corporativo de mão de obra e relações humanas, além de diretor de remuneração e benefícios. Lavin também foi vice-presidente da divisão de serviços humanos da Caterpillar. Antes de se tornar presidente em 2007, foi vice-presidente de operações industriais da divisão da Ásia/Pacífico, trabalhando como presidente da Shin Caterpillar Mitsubishi Ltd. (SCM) – hoje Caterpillar Japan Ltd. (CJL) – e diretor da Caterpillar (China) Investment Co., Ltd. Lavin era responsável pelas operações industriais na região, inclusive por instalações na China, na Índia e na Indonésia, além de implantar a estratégia de mercados emergentes da empresa.*

## LIDERANÇA • DIRETORES EXECUTIVOS

## OBTENDO VALOR POR MEIO DO CICLO DE VIDA

Nosso modelo de negócios é a base de nosso sucesso e, assim como tudo que fazemos, começa e termina com o cliente. Ganhamos com o fornecimento de produtos, serviços e soluções de qualidade e valorizados aos nossos clientes, o que proporciona o menor custo total de propriedade e do ciclo de vida operacional. Esta proposta de valor, viabilizada por nosso inigualável suporte ao cliente, gera a maior população global de máquinas no campo, a mais alta fidelidade dos clientes e a maior lucratividade atrativa ao longo do ciclo comercial.

Nossa possibilidade de ajudar nossos clientes a maximizarem o retorno que obtêm com os produtos, os serviços e as soluções que oferecemos é uma das bases de nossos negócios. Diferentemente de nossa concorrência, a venda inicial de um produto Caterpillar é só o início das oportunidades de valor agregado do ciclo de vida do produto.

A concentração total em peças de reposição e serviços é um elemento fundamental em todas as três fases de nosso modelo de negócios. SEMEAMOS os negócios com bons produtos e serviços e soluções exclusivas que atendam às necessidades de nossos clientes e ofereçam suporte às empresas. Compreendemos o que os clientes valorizam e, depois, projetamos e criamos produtos e soluções tendo esses valores em mente. Usamos uma perspectiva do ciclo de vida durante o desenvolvimento de um produto. As peças diferenciadas e próprias da Caterpillar são fundamentais nessa equação.

CULTIVAMOS os negócios criando a maior população global de produtos no campo. Essa grande população no campo nos ajuda a vender peças e serviços, o que leva a uma maior fidelização do cliente. Para conseguir isso, aproveitamos oportunidades de alugar e vender equipamentos usados, bem como de vender novas máquinas.

Atendendo aos nossos clientes no decorrer do processo, COLHEMOS as oportunidades que criamos nas fases de SEMEAR E CULTIVAR do nosso modelo de negócios. Procuramos oportunidades de peças e serviços e oferecemos aos nossos clientes as soluções que eles valorizam ao longo de todo o ciclo de vida – independentemente de serem o primeiro, o segundo ou o terceiro proprietário do equipamento.

Para executar com eficiência o modelo de negócios, estabelecemos nossa nova organização de apoio ao cliente e a revendedores para nos concentrarmos mais em peças de reposição e serviços para o cliente, além de oferecermos um desenvolvimento incrível para o revendedor. Pela primeira vez, essa nova organização reúne as divisões principais fundamentais para a execução de nosso modelo de negócios. Em nome de nossos negócios estratégicos, o suporte ao cliente e ao revendedor orientará as ações necessárias para ampliar nossas vendas de peças Cat e oportunidades de serviços. Isso inclui responsabilidades substanciais de design/produção, distribuição, planejamento/suporte, desenvolvimento do fornecedor e execução de vendas relacionadas a peças Cat.

Temos o modelo de negócios certo e a equipe certa para a execução.



### Stu Levenick

*Levenick foi contratado pela Caterpillar como representante de vendas e desenvolvimento de marketing em 1977 e conta com um histórico de excelência em marketing e administração geral, bem como ampla experiência nos Estados Unidos, no Canadá, na Rússia, na Ásia/Pacífico e no Japão. Depois de ocupar vários cargos administrativos no marketing, na gerência comercial e no planejamento de produtos, ele se tornou gerente de divisão em 1989, gerente regional da Cat Asia Pte. Ltd. em 1995 e gerente geral de operações da empresa na Comunidade dos Estados Independentes (CEI) em 1998. Antes de se tornar presidente de grupo em 2004, foi vice-presidente da divisão da Ásia/Pacífico da Caterpillar e presidente da Shin Caterpillar Mitsubishi Ltd. (SCM) – hoje Caterpillar Japan Ltd. (CJL).*

### 8 Ações Estratégicas Necessárias

Executar o modelo de negócios... agilizar o crescimento de peças e serviços no pós-venda.

## CRESCENDO COM DISCIPLINA E FOCO

A nova estratégia corporativa contém muitas referências à necessidade de se conseguir uma estrutura de custos competitiva e oferecer lucros e robustez de caixa, proporcionando lucros e fluxo de caixa sobre vendas incrementais.

Com o grande envolvimento de nossos funcionários, fornecedores e revendedores durante 2009 e no início de 2010, a Caterpillar passou tranquilamente pela recessão mais significativa desde a Grande Depressão. Em 2009, mantivemos a lucratividade com um sólido fluxo de caixa, sustentamos a classificação de crédito “mid-A” e aumentamos os dividendos, estabelecendo a base para uma efetiva recuperação em 2010. Aceleramos as programações com grande apoio de nossos fornecedores e administramos mais rigidamente os custos, o que resultou em uma melhoria significativa em termos de lucratividade e fluxo de caixa operacional.

Implantamos o fluxo de caixa adicional em 2010 para financiarmos investimentos que beneficiassem todos os nossos envolvidos – clientes, funcionários e acionistas. Executamos aquisições estratégicas e investimos em novos mercados, produtos e tecnologia para atender melhor nossos clientes. Isso levará ao crescimento e criará oportunidades aos nossos funcionários. Em benefício dos acionistas, aumentamos o dividendo. Além disso, a Caterpillar foi a empresa número um do ano na Dow Jones Industrial Average em termos de retorno total para o acionista.

Como a economia global deve melhorar ainda mais, devemos continuar atentos e concentrados na estratégia para 2011. Devemos nos concentrar externamente em vencer nesse mercado competitivo atual. Precisamos reconhecer que ainda temos oportunidades de melhorar a competitividade de nossa estrutura de custos. E, por fim, devemos proporcionar o lucro e a robustez de caixa seguindo a receita do nosso Sistema de Produção Caterpillar para ganhar velocidade e eficiência no capital de giro a fim de atender ao grande crescimento no número de oportunidades que temos à frente.

Um dos aspectos mais interessantes de 2010 foi nossa capacidade de atender nossos clientes, acionistas e funcionários. Aumentamos significativamente nosso volume de vendas para atender à demanda dos clientes em todo o mundo. Apresentamos um crescimento incrível no valor para acionistas. E os funcionários qualificados foram reconhecidos pelos grandes resultados por meio da participação em nossos planos de incentivo/participação nos lucros. Mas a melhor parte é que estabelecemos uma base sólida para os próximos anos. Embora tenhamos muito trabalho a fazer, continuo convencido de que o melhor ainda está por vir.

### 8 Ações Estratégicas Necessárias

Simplificar e atuar na estrutura de custos.

Obter lucros e robustez de caixa.



### Ed Rapp

*Rapp foi contratado pela Caterpillar em 1979 como analista de preços e ocupou cargos relacionados a programação de preços e produção, marketing, desenvolvimento de revendedores, fabricação e desenvolvimento de produtos. Em 1987, foi transferido para a divisão comercial norte-americana, onde ocupou cargos no suporte ao planejamento e como gerente regional de São Francisco. Posteriormente, foi transferido para Joanesburgo, na África do Sul, como gerente local e depois para Genebra, na Suíça, onde foi gerente de departamento de produtos para construção civil, além de gerente regional na Europa. Em 2000, Rapp se tornou vice-presidente da divisão de marketing para Europa, África e Oriente Médio (EAME). Antes de se tornar presidente de grupo em 2007, Rapp foi vice-presidente da divisão de produtos para construção civil (BCP) da Caterpillar, com sede em Cary, N.C.*

## LIDERANÇA • DIRETORES EXECUTIVOS

## AJUDANDO A CAPACITAR A MUDANÇA

A Caterpillar manteve foco total nos negócios de sistemas de energia durante muitos anos. Embora tenhamos sido bem-sucedidos, reconhecemos que o panorama global dos sistemas de energia está mudando e se estendendo. Para continuarmos sendo líderes do setor com ofertas maiores de produtos e soluções, também precisamos mudar. Não basta fornecer apenas sistemas de energia; também devemos oferecer soluções de sistemas totais que atendam às necessidades crescentes e diversas de nossos clientes globais. Nos propusemos a fazer exatamente isso.

Como parte da nossa reorganização corporativa em 2010, criamos uma nova organização de energia e sistemas de energia. Esse grupo se concentra no crescimento agressivo a partir da nossa base sólida como fabricante tradicional de motores até nos tornarmos um fornecedor de sistemas de energia completo. Nosso novo grupo reúne todas as nossas equipes de sistemas de energia sob um mesmo guarda-chuva com um foco específico em oferecer soluções para os mercados marítimo, de petróleo e gás, combustíveis alternativos, energia elétrica, industrial e ferroviário.

Embora os mercados desenvolvidos continuem sendo uma oportunidade importante, os países emergentes exigem cada vez mais energia e soluções mais amplas com imenso potencial. Estamos nos posicionando para sermos os líderes do setor tanto nos mercados desenvolvidos quanto nos emergentes.

Aproveitando a força de nossa nova organização, analisamos a fundo nossas operações internas e conseguimos grandes feitos ao aumentarmos nossa velocidade, eficiência e qualidade. Em 2010, essas iniciativas tiveram resultados tangíveis. Por exemplo, a Solar Turbines conseguiu atender a demandas urgentes dos clientes por meio de prazos menores da produção até o pedido, algo único em nosso setor. Da mesma forma, reduzimos os prazos em até 70% para entregarmos grandes motores em nossa instalação em Kiel, na Alemanha, o que nos permitiu oferecer produtos e soluções com mais eficiência para os nossos clientes. Em nossa instalação em Larne, na Irlanda do Norte, inauguramos uma nova linha de montagem para grupos geradores menores, o que gerou capacidade adicional e maior produtividade. Ao mesmo tempo, melhoramos o desempenho do nosso produto e as necessidades de conformidade. Nossos programas Tier 4 estão dentro do prazo, do custo e cumprem os padrões de qualidade que nossos clientes passaram a esperar da Caterpillar.

Também trabalhamos para ampliar nossa capacidade de oferecermos soluções de energia. Em junho de 2010, inauguramos uma linha de montagem de motores de ponta em Seguin, no Texas, com resultados positivos em termos de segurança, qualidade, velocidade e custo. Em novembro de 2010, nossa nova fábrica de motores em Wuxi, na China, produziu seu 10.000º motor. A Caterpillar foi oficialmente reconhecida como uma das cinco maiores fabricantes de motores da China em Xangai Bauma.

Por fim, em novembro de 2010, anunciamos nossos planos de produzir motores da série 3500 em Tianjin, na China, para atender a clientes na China e na Ásia/Pacífico.

Conseguimos um grande progresso na expansão de nossos negócios em sistemas de energia por meio de aquisições. Em agosto, adquirimos a Electro-Motive Diesel, uma das maiores fabricantes de locomotivas elétricas a diesel do mundo. Essa aquisição nos permitirá uma expansão nos Estados Unidos e em todo o mundo, além de reforçar nossos negócios em serviços da Progress Rail já existentes. Em outubro, assinamos um acordo para comprar a MWM, uma das maiores fabricantes de motores com combustíveis alternativos da Alemanha. Após o fechamento dessa transação, a MWM deve deixar a Caterpillar na posição de líder em soluções de motores a gasolina para nossos clientes. A combinação de nossos pontos fortes e nossas competências com essas duas novas empresas irá melhorar nossa posição em relação à concorrência, além de proporcionar oportunidades significativas no futuro.

## 8 Ações Estratégicas Necessárias

Ampliar a Power Systems de maneira agressiva...ferrovia, conversão de energia, mercados em crescimento e combustíveis alternativos.



## Gerard Vittecoq

*Vittecoq foi contratado pela Caterpillar em 1975 e ocupou vários cargos financeiros e contábeis na fundição da Caterpillar em Vernon, nos seis primeiros anos de empresa. Em 1982, ele foi nomeado representante de finanças e, mais tarde, gerente assistente na Caterpillar Overseas S.A. (COSA). Em 1985, tornou-se superintendente fiscal da COSA. Entre 1987 e 1990, foi responsável por projetos estratégicos e foi indicado diretor de estratégia e planejamento em 1990. Em 1995, Vittecoq foi promovido a diretor administrativo da Caterpillar France S.A. Em 1997, tornou-se diretor administrativo da Caterpillar Belgium S.A. Foi eleito vice-presidente em janeiro de 2001, supervisionando a divisão de operações e desenvolvimento de produtos da EAME. Em janeiro de 2004, Vittecoq foi nomeado presidente de grupo.*

## LIDERANÇA • DIRETORES EXECUTIVOS

## OPORTUNIDADE DE MINERAÇÃO COM DESENVOLVIMENTO

É um momento incrível para a Caterpillar estar no setor de mineração. A necessidade por produtos como carvão, cobre e minério de ferro deve continuar crescendo a taxas sólidas devido ao crescimento econômico global, à maior demanda de energia e à urbanização em massa. Quando o mundo cresce, cresce também a demanda por equipamentos de mineração. Mostramos neste ano que nos preocupamos mesmo em ouvir nossos clientes e nos manter líderes no setor de produtos e tecnologias de mineração em nível mundial.

2010 mostrou como podemos ser bem-sucedidos nos negócios de mineração. Apresentamos o nosso 50.000º caminhão fora de estrada, um 777F, destinado à mineração de carvão na Colômbia. Nosso 10.000º caminhão de mineração de grande porte já deixou a fábrica e entregamos nosso 500º 797, ambos os caminhões têm a Austrália como destino. Em Wyoming, uma frota de caminhões 797 continua trabalhando mais de 8.000 horas por ano – um índice de utilização de 93%. Esses são os feitos em nível internacional dos quais todos nós devemos nos orgulhar.

Nosso futuro no setor de mineração é muito promissor. Anunciamos um acordo para adquirirmos a Bucyrus, o que nos dará a mais ampla linha de produtos subterrâneos e em superfície do mundo e nos permitirá participar mais ativamente nas oportunidades do setor global. Muitos clientes testemunharam em primeira mão nossos novos caminhões de mineração autônomos em ação em nossa área de demonstração no Arizona. Esses desenvolvimentos, somados a tecnologias como MINEGEM™ para mineração subterrânea, bulldôzers controlados remotamente, caminhões de mineração com comando elétrico e Cat MineStar™, mudarão significativamente o panorama da mineração. Tenho orgulho de dizer que a Caterpillar está à frente... exatamente onde líderes como ela devem estar.

A capacidade da Caterpillar de se manter à frente da tecnologia de equipamentos de mineração reflete um compromisso permanente com a excelência no desenvolvimento de produtos. Temos a felicidade de contarmos com uma equipe de nível internacional de engenheiros e especialistas técnicos para projetar produtos líderes do setor – o tipo de produtos que nossos clientes esperam e merecem da Caterpillar. Em 2010, essa equipe foi desafiada a elevar o nível em termos de design, desenvolvimento e validação da tecnologia e dos produtos da próxima geração com eficiência inigualável.

A realização da maior iniciativa de desenvolvimento de produtos na história da Caterpillar – regulamentação de fora de estrada diesel para emissões Tier 4/Stage IIIB/IV/Step 4 – foi uma área de muito interesse nos últimos anos. Com as regulamentações do Tier 4 Interim entrando em vigor em 2011, fomos desafiados a agilizar a criação, a validação, o planejamento de montagem, a produção e a preparação para o suporte ao produto para atender a uma programação de execução agressiva. Usando ferramentas virtuais, processos e validações de ponta, somados ao velho e bom trabalho, nossas equipes estão oferecendo produtos mais limpos e mais sustentáveis. As máquinas e os motores Cat® Tier 4 produzirão particulados e óxidos de nitrogênio próximos de zero, além de oferecer aos clientes a energia, o desempenho, a eficiência em termos de combustível e o valor de que precisam para ampliar seu sucesso nos negócios.

O conhecimento e os recursos obtidos em decorrência do desenvolvimento de produtos Tier 4 agora estão sendo aproveitados em todos os programas de introdução de novos produtos da Caterpillar. O sucesso comprovado e o incrível potencial de nossa equipe de pesquisa e desenvolvimento determinaram, mais uma vez, a excelência no setor.

### Steve Wunning

*Wunning foi contratado pela Caterpillar em 1973 e ocupou inúmeros cargos com mais responsabilidade nas áreas de qualidade, produção, suporte ao produto e logística. Em 1987, foi um dos primeiros funcionários na então recém-fundada subsidiária Caterpillar Logistics Services, Inc. (Cat Logistics), formada para aproveitar o conhecimento da Caterpillar na prestação de serviços de logística para outras empresas. Ele se tornou vice-presidente da Cat Logistics em 1990 e presidente em 1994. Em 1998, Wunning foi nomeado vice-presidente responsável pela divisão de logística e Produtos e Serviços. Em 2000, tornou-se vice-presidente responsável pela Cat Logistics, que integrava todas as operações de logística de clientes internos e externos da Caterpillar em uma única unidade. Em 2004, Wunning foi nomeado presidente de grupo.*

### 8 Ações Estratégicas Necessárias

Ampliar a liderança em mineração e pedras e agregados... novos produtos e soluções.

Obter excelência no desenvolvimento de produtos... qualidade, emissões, mercados em crescimento e produtos da próxima geração.



**LIDERANÇA • EXECUTIVOS (a partir de 15 de fevereiro de 2011)****PRESIDENTE E CEO**

DOUGLAS R. OBERHELMAN

**PRESIDENTES DE GRUPO**

RICHARD P. LAVIN

STUART L. LEVENICK

EDWARD J. RAPP

GERARD R. VITTECOQ

STEVEN H. WUNNING

**VICE-PRESIDENTE SÊNIOR E DIRETOR JURÍDICO**

JAMES B. BUDA

**VICE-PRESIDENTES**

KENT M. ADAMS

WILLIAM P. AINSWORTH

ALI M. BAHAJ

MARY H. BELL

THOMAS J. BLUTH

DAVID P. BOZEMAN

RICHARD J. CASE

ROBERT B. CHARTER

FRANK J. CRESPO

CHRISTOPHER C. CURFMAN

PAOLO FELLIN

WILLIAM E. FINERTY

STEVEN L. FISHER

GREGORY S. FOLLEY

STEVE A. GOSSELIN

HANS A. HAEFELI

BRADLEY M. HALVERSON

KIMBERLY S. HAUER

JOHN S. HELLER

GWENNE A. HENRICKS

STEPHEN P. LARSON

WILLIAM J. ROHNER

CRISTIANO V. SCHENA

WILLIAM F. SPRINGER

GARY A. STAMPANATO

GARY A. STROUP

D. JAMES UMPLEBY

TANA L. UTLEY

**DIRETOR FINANCEIRO**

EDWARD J. RAPP

**DIRETOR DE INFORMAÇÃO**

JOHN S. HELLER

**DIRETORA DE TECNOLOGIA**

TANA L. UTLEY

**CONTROLADORA E DIRETORA DE CONTABILIDADE**

JANANNE A. COPELAND

**TESOUREIRO**

EDWARD J. SCOTT

**DIRETOR DE AUDITORIA**

MATTHEW R. JONES

**DIRETOR DE ÉTICA E CONFORMIDADE**

CHRISTOPHER C. SPEARS

**SECRETÁRIO CORPORATIVO**

CHRISTOPHER M. REITZ

**TESOUREIRO ASSISTENTE**

ROBIN D. BERAN

**SECRETÁRIO ASSISTENTE**

LAURIE J. HUXTABLE

## LIDERANÇA • CONSELHO ADMINISTRATIVO

*Conselho Administrativo de 2010*

*Sentados, a partir da direita: Edward B. Rust, Jr., Gail D. Fosler, W. Frank Blount, Douglas R. Oberhelman, Eugene V. Fife, David R. Goode. Em pé, a partir da direita: Joshua I. Smith, John R. Brazil, Charles D. Powell, Peter A. Magowan, Susan C. Schwab, Daniel M. Dickinson, John T. Dillon, William A. Osborn, Juan Gallardo.*

## CONSELHO ADMINISTRATIVO

**W. FRANK BLOUNT**, 72, presidente e CEO da JI Ventures, Inc. (capital de risco) e ex-presidente e CEO da TTS, Inc. (empresa de fundo de participação "private equity"). Outras diretorias atuais: Alcatel-Lucent S.A.; Entergy Corporation e KBR, Inc. Outras diretorias nos últimos cinco anos: Adtran Inc. e Hanson PLC. O Sr. Blount foi diretor da empresa entre 1995 e dezembro de 2010.

**JOHN R. BRAZIL**, 64, ex-presidente da Trinity University (San Antonio, Texas). O Dr. Brazil é diretor da empresa desde 1998.

**DANIEL M. DICKINSON**, 49, sócio-gerente da Thayer | Hidden Creek (investimento em fundo de participação "private equity"). Outras diretorias atuais: IESI-BFC Ltd., MISTRAS Group, Inc. e Thayer | Hidden Creek. O Sr. Dickinson é diretor da empresa desde 2006.

**JOHN T. DILLON**, 72, diretor administrativo sênior das atividades de investimento e negócios de participação em fundos da Evercore Capital Partners (firma de consultoria e investimento) e ex-vice-presidente da empresa. Diretorias atuais: E. I. du Pont de Nemours e Company and Kellogg Co. Outras diretorias nos últimos cinco anos: Vertis Inc. O Sr. Dillon foi diretor da empresa entre 1997 e dezembro de 2010.

**EUGENE V. FIFE**, 70, gerente principal da Vawter Capital LLC (investimento privado). O Sr. Fife atuou como CEO interino e presidente da Eclipsys Corporation (serviços de informações de saúde) de abril a novembro de 2005 e como presidente não executivo entre 2001 e 2010, quando a Eclipsys se fundiu à Allscripts Healthcare Solutions, Inc. Outras diretorias: Allscripts Healthcare Solutions, Inc. O Sr. Fife é diretor da empresa desde 2002.

**GAIL D. FOSLER**, 63, conselheira sênior da Conference Board (associação de pesquisa e negócios). Antes de sua posição atual, a Sra. Fosler atuou como Presidente, Agente Fiduciária, Vice-presidente Executiva, Vice-presidente Sênior e Economista Chefe da The Conference Board. Diretorias atuais: Baxter International Inc. Outras diretorias nos últimos cinco anos: DBS Group Holdings Ltd. e Unisys Corporation. A Sra. Fosler foi diretora da empresa entre 2003 e dezembro de 2010.

**LIDERANÇA • CONSELHO ADMINISTRATIVO**

**JUAN GALLARDO**, 63, presidente e ex-presidente mundial da Grupo Embotelladoras Unidas S.A. de C.V. (engarramento). Outras diretorias atuais: Lafarge SA. Outras diretorias nos últimos cinco anos: Grupo Mexico, S.A. de C.V. O Sr. Gallardo é diretor da empresa desde 1998.

**DAVID R. GOODE**, 69, ex-diretor, presidente e CEO da Norfolk Southern Corporation (empresa controladora envolvida principalmente em transporte terrestre). Outras diretorias atuais: Delta Air Lines, Inc. e Texas Instruments Incorporated. Outras diretorias nos últimos cinco anos: Norfolk Southern Corporation e Georgia-Pacific Corporation. O Sr. Goode é diretor da empresa desde 1993.

**PETER A. MAGOWAN**, 68, ex-presidente e sócio-gerente geral do San Francisco Giants (time da liga norte-americana de beisebol). Diretorias nos últimos cinco anos: DaimlerChrysler AG, Safeway Inc. e Spring Group plc. O Sr. Magowan é diretor da empresa desde 1993.

**DOUGLAS R. OBERHELMAN**, 57, presidente e CEO da Caterpillar Inc. Antes do cargo atual, o Sr. Oberhelman trabalhou como vice-presidente e CEO – eleito presidente de grupo da Caterpillar Inc. Outras diretorias atuais: Eli Lilly and Company Outras diretorias nos últimos cinco anos: Ameren Corporation. O Sr. Oberhelman é diretor da empresa desde 1º de julho de 2010.

**WILLIAM A. OSBORN**, 63, presidente aposentado e CEO da Northern Trust Corporation (companhia controladora de vários bancos) e da Northern Trust Company (banco). Outras diretorias atuais: Abbott e General Dynamics Corporation. Outras diretorias nos últimos cinco anos: Nicor Inc., Tribune Company e Northern Trust Corporation. O Sr. Osborn é diretor da empresa desde 2000.

**CHARLES D. POWELL**, 69, presidente da Capital Generation Partners (gerenciamento de ativos e investimentos), LVMH Services Limited (artigos de luxo) e Magna Holdings (investimento imobiliário). Antes de suas posições atuais, Lord Powell foi presidente da Sagitta Asset Management Limited (gerenciamento de ativos). Outras diretorias atuais: LVMH, Moët-Hennessy Louis Vuitton e Textron Inc. Lord Powell é diretor da empresa desde 2001.

**EDWARD B. RUST, JR.**, 60, presidente, CEO e presidente da State Farm Mutual Automobile Insurance Company (seguros). Ele é também presidente e CEO da State Farm Fire and Casualty Company, State Farm Life Insurance Company e outras afiliadas principais da State Farm, assim como agente fiduciário e presidente do State Farm Mutual Fund Trust e State Farm Variable Product Trust. Outras diretorias atuais: Helmerich & Payne, Inc. e The McGraw-Hill Companies, Inc. O Sr. Rust é diretor da empresa desde 2003.

**SUSAN C. SCHWAB**, 55, professora da University of Maryland School of Public Policy. Antes do cargo atual, a embaixatriz Schwab ocupou vários cargos, incluindo o de representante do comércio dos Estados Unidos (integrante do gabinete da presidência) e de deputada da Comissão de Comércio dos Estados Unidos. Outras diretorias atuais: FedEx Corporation e Boeing Company. A embaixatriz Schwab é diretora da empresa desde 2009.

**JOSHUA I. SMITH**, 69, presidente e sócio-gerente da Coaching Group, LLC (consultoria de gerenciamento). Outras diretorias atuais: Comprehensive Care Corporation, FedEx Corporation e Allstate Corporation. Outras diretorias nos últimos cinco anos: CardioComm Solutions, Inc. O Sr. Smith é diretor da empresa desde 1993.

A partir de 1º de janeiro de 2011, Jesse J. Greene, Jr. e Miles D. White se tornaram diretores da empresa.

**JESSE J. GREENE, JR.**, 65, ex-vice-presidente de gestão de finanças e diretor de risco financeiro da International Business Machines Corporation (empresa de computadores e equipamentos para escritório). O Sr. Greene se tornou diretor da empresa a partir de 1º de janeiro de 2011.

**MILES D. WHITE**, 55, presidente e CEO da Abbott (empresa de produtos farmacêuticos e médicos). Outras diretorias atuais: McDonald's Corporation. Outras diretorias nos últimos cinco anos: Motorola, Inc. e Tribune Company. O Sr. White se tornou diretor da empresa a partir de 1º de janeiro de 2011.



**DESEMPENHO**

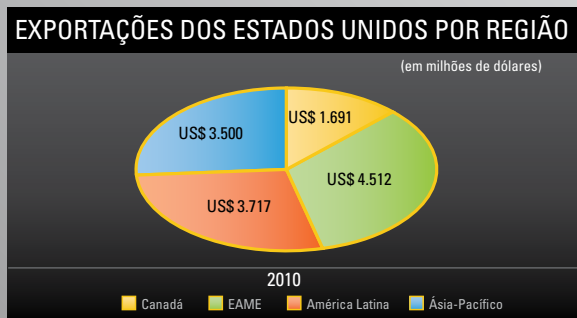
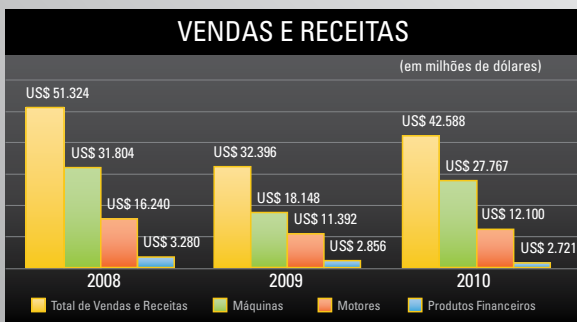
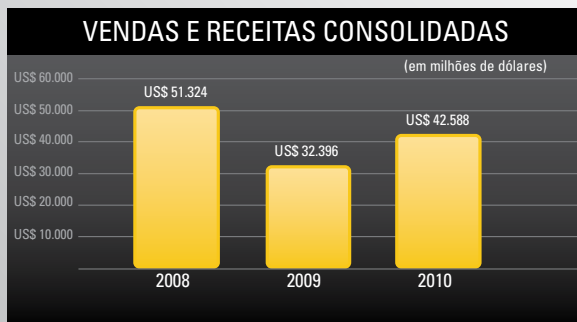


**ATUE COMO UM LÍDER**

Economias mais fortes, demanda em crescimento e uma disciplina operacional continuada se transformaram em um bom ano para a Caterpillar em 2010. As vendas consolidadas e as receitas cresceram 31% e atingiram US\$ 42,588 bilhões. A melhoria refletiu um crescimento econômico no mundo em desenvolvimento e um ganho em relação aos níveis baixos de demanda por máquinas em 2009 nos países desenvolvidos. Assim, as vendas de maquinário cresceram 53% em relação a 2009. Um maior volume fez com que as fábricas da Caterpillar aumentassem as remessas de máquinas em 2010 no maior valor em mais de 30 anos, tanto em termos de dólares quanto de percentuais.

Nossas exportações nos Estados Unidos totalizaram US\$ 13,4 bilhões em 2010, em comparação com os US\$ 10,4 bilhões em 2009. A força de trabalho da Caterpillar foi ampliada em aproximadamente 7.500 postos de trabalho nos Estados Unidos durante o ano para atender à crescente demanda dos clientes.

O lucro operacional consolidado foi de US\$ 3,963 bilhões em 2010, em comparação com os US\$ 577 milhões em 2009. Um maior volume de vendas, maior realização de preços e menores custos de produção favoreceram o aumento do lucro operacional, parcialmente compensado por vendas maiores, mais despesas gerais e administrativas, além de pesquisa e desenvolvimento, bem como impactos desfavoráveis causados pelo câmbio.



**DESEMPENHO**

Além do sólido desempenho financeiro, a Caterpillar conseguiu muito – ganhando sustentabilidade na produção, aumentando a eficiência na fábrica e conseguindo um fluxo de caixa operacional em maquinário e motores recorde em todos os tempos. O investimento a longo prazo continua sendo uma prioridade com um financiamento significativo para o desenvolvimento de produtos, para capacidade adicional e aquisições estratégicas.

As despesas de capital totalizaram US\$ 1,575 bilhão. A Caterpillar também continua investindo em tecnologias que permitirão aos clientes operarem o maquinário e os motores com maior eficiência e uma energia mais limpa. O investimento em pesquisa e desenvolvimento atingiu um nível recorde de US\$ 1,9 bilhão. Cerca de 620 patentes foram concedidas a mais de 750 inventores dentro da empresa Caterpillar.

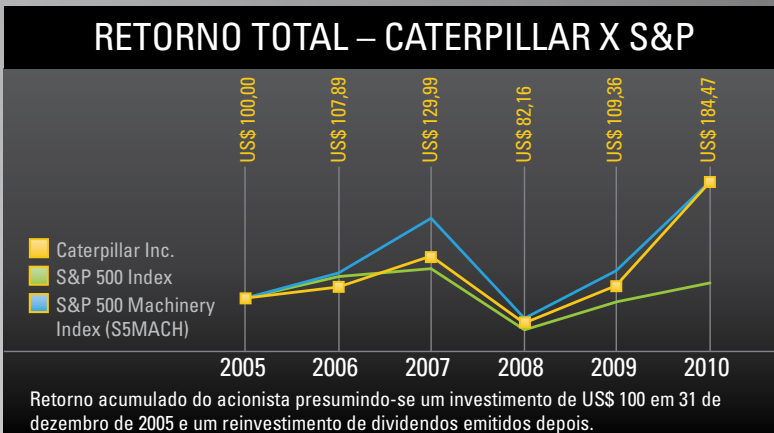
O sólido desempenho financeiro e operacional da empresa também beneficiou seus acionistas. O desempenho acionário da Caterpillar foi o melhor dentre as empresas que formam a Dow Jones Industrial Average em 2010. O lucro por ação de US\$ 4,15 em 2010 superou US\$ 1,43 de 2009. Pelo décimo sétimo ano consecutivo, a Caterpillar pagou dividendos maiores aos acionistas. O desempenho da Caterpillar em 2010 marcou seu compromisso com a busca de oportunidades de crescimento efetivas, com a manutenção de uma disciplina operacional e de custos e com investimentos estratégicos a longo prazo – tudo isso com uma meta de apresentar o melhor retorno por meio do ciclo de negócios.



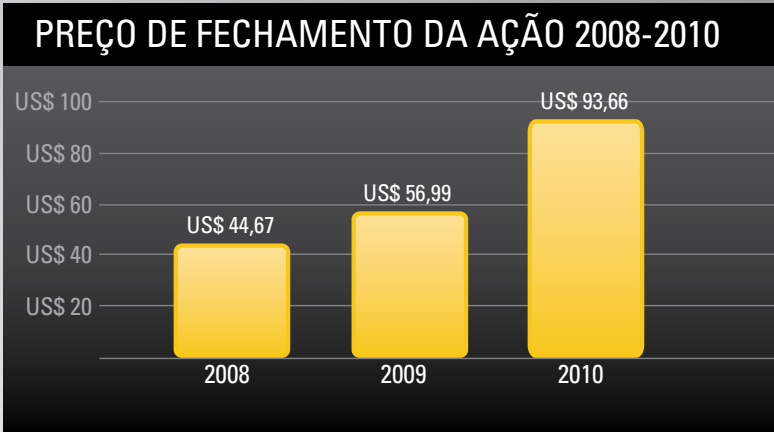
**DESEMPENHO • DESEMPENHO ACIONÁRIO EM 2010**



**RETORNO TOTAL – CATERPILLAR X S&P**



**PREÇO DE FECHAMENTO DA AÇÃO 2008-2010**



O mercado reconheceu o ganho em termos de desempenho da Caterpillar em 2010 com um aumento de 64,3% no preço da ação ao longo do ano. A Caterpillar também apresentou o melhor desempenho acionário dentre as empresas que formam a Dow Jones Industrial Average em 2010.

**DESEMPENHO • RESUMO FINANCEIRO NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS**


(em milhões de dólares, exceto dados por ações)

<b>Anos encerrados em 31 de dezembro,</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Vendas e receitas	<b>US\$ 42.588</b>	US\$ 32.396	US\$ 51.324	US\$ 44.958	US\$ 41.517
Vendas	<b>US\$ 39.867</b>	US\$ 29.540	US\$ 48.044	US\$ 41.962	US\$ 38.869
Porcentagem dentro dos Estados Unidos	<b>32%</b>	31%	33%	37%	46%
Porcentagem fora dos Estados Unidos	<b>68%</b>	69%	67%	63%	54%
Receitas	<b>US\$ 2.721</b>	US\$ 2.856	US\$ 3.280	US\$ 2.996	US\$ 2.648
Lucro <sup>4,6</sup>	<b>US\$ 2.700</b>	US\$ 895	US\$ 3.557	US\$ 3.541	US\$ 3.537
Lucro por ação ordinária <sup>1,6</sup>	<b>US\$ 4,28</b>	US\$ 1,45	US\$ 5,83	US\$ 5,55	US\$ 5,37
Lucro por ação ordinária - diluído <sup>2,6</sup>	<b>US\$ 4,15</b>	US\$ 1,43	US\$ 5,66	US\$ 5,37	US\$ 5,17
Dividendos declarados por ação ordinária em bolsa	<b>US\$ 1.740</b>	US\$ 1.680	US\$ 1.620	US\$ 1.380	US\$ 1.150
Retorno sobre o capital acionário ordinário do acionista médio <sup>3,5,6</sup>	<b>27,4%</b>	11,9%	46,8%	44,4%	45,9%
<b>Despesas de capital:</b>					
Propriedade, instalação e equipamento	<b>US\$ 1.575</b>	US\$ 1.504	US\$ 2.320	US\$ 1.682	US\$ 1.531
Equipamento alugado a terceiros	<b>US\$ 1.011</b>	US\$ 968	US\$ 1.566	US\$ 1.340	US\$ 1.082
Depreciação e amortização	<b>US\$ 2.296</b>	US\$ 2.336	US\$ 1.980	US\$ 1.797	US\$ 1.602
Despesas de pesquisa e desenvolvimento	<b>US\$ 1.905</b>	US\$ 1.421	US\$ 1.728	US\$ 1.404	US\$ 1.347
Como porcentagem de vendas e receitas	<b>4,5%</b>	4,4%	3,4%	3,1%	3,2%
Salários e benefícios trabalhistas	<b>US\$ 9.187</b>	US\$ 7.416	US\$ 9.076	US\$ 8.331	US\$ 7.512
Número médio de funcionários	<b>98.504</b>	99.359	106.518	97.444	90.160
<b>31 DE DEZEMBRO</b>					
Total em ativos <sup>6</sup>	<b>US\$ 64.020</b>	US\$ 60.038	US\$ 67.782	US\$ 56.132	US\$ 51.449
<b>Dívidas a longo prazo vencendo em mais de um ano:</b>					
Consolidadas	<b>US\$ 20.437</b>	US\$ 21.847	US\$ 22.834	US\$ 17.829	US\$ 17.680
Maquinário e motores	<b>US\$ 4.505</b>	US\$ 5.652	US\$ 5.736	US\$ 3.639	US\$ 3.694
Produtos financeiros	<b>US\$ 15.932</b>	US\$ 16.195	US\$ 17.098	US\$ 14.190	US\$ 13.986
<b>Dívida total:</b>					
Consolidada	<b>US\$ 28.418</b>	US\$ 31.631	US\$ 35.535	US\$ 28.429	US\$ 27.296
Maquinário e motores	<b>US\$ 5.204</b>	US\$ 6.387	US\$ 7.824	US\$ 4.006	US\$ 4.277
Produtos financeiros	<b>US\$ 23.214</b>	US\$ 25.244	US\$ 27.711	US\$ 24.423	US\$ 23.019

1. Calculado sobre o número médio ponderado de ações em circulação.

2. Calculado sobre o número médio ponderado de ações em circulação diluídas pelo exercício presumido de prêmios de remuneração baseados em ações, usando o método de ações em tesouraria.

3. Representa o lucro dividido pelo capital acionário médio (capital acionário do início do ano mais o capital acionário do final do ano dividido por dois).

4. Lucros atribuíveis a acionistas ordinários.

5. Desde 01 de janeiro de 2009, nós alteramos a maneira pela qual contabilizamos os juros de não controladores. Os períodos anteriores foram revisados conforme aplicável.

6. Em 2007, nós alteramos a maneira pela qual contabilizamos incertezas nas posições de impostos.



## MAQUINÁRIO

Anunciado o CT660, primeiro modelo em nossa linha completa de caminhões vocacionais Cat®. Os caminhões oferecerão soluções personalizadas para uma grande variedade de aplicações – desde a movimentação de pedras e o transporte de lixo até aplicação madeireira e escoamento de concreto.

Apresentado o manipulador telescópico Cat® TH514 para mercados industriais e de construção em geral.

Adquiridos ativos da Underground Imaging Technologies, Inc., uma empresa de serviços geofísicos avançados e desenvolvedora de tecnologia. As tecnologias avançadas da Underground aperfeiçoarão a opção Local de Trabalho Conectado da Caterpillar ao oferecer informações detalhadas e imagens mais nítidas de projetos subterrâneos para engenheiros e empreiteiros.

Adicionado um sétimo modelo à conhecida linha de retroescavadeiras da série E em resposta à demanda dos clientes nos mercados central e do leste europeu.

Comemorado o 50º aniversário da primeira produção de pás-carregadeiras de rodas Cat®, a 944, que se tornou a base da liderança no mercado mundial de pás-carregadeiras de rodas de médio porte.

Apresentado o nosso 50.000º caminhão fora de estrada, um 777F, para trabalhar na mineração de carvão na Colômbia.

Adquirida a Electro-Motive Diesel (EMD), uma fabricante de equipamentos originais de locomotivas elétricas a diesel. A EMD oferece a maior base instalada de produtos para locomotivas do mundo e apresenta o mais amplo conjunto de produtos para locomotivas do setor ferroviário e de locomoção. A aquisição permitirá à Progress Rail oferecer aos clientes ferroviários e de locomoção um conjunto de soluções para locomotivas, motores e emissões líderes do setor, bem como um suporte pós venda único.

Anunciados planos para a expansão da produção de escavadeiras na China que, quando concluídos, aumentarão a capacidade para escavadeiras no país em 400%.

Anunciados planos de expansão da produção no Brasil por meio de uma nova instalação para a fabricação de retroescavadeiras e pás-carregadeiras de rodas de pequeno porte.

Anunciados planos de expansão nos Estados Unidos para a produção com a inauguração de uma nova instalação de escavadeiras hidráulicas em Victoria, no Texas, que triplicará a capacidade atual de produção de escavadeiras nos Estados Unidos.



## MOTORES

Ampliados os recursos da Caterpillar Emissions Solutions (Soluções de Emissões da Caterpillar) com a aquisição da CleanAIR Systems, Inc., líder em projetos e produção de soluções pós-tratamento fixas personalizadas para motores de combustão interna.

Inaugurado um novo centro logístico para motores a diesel MaK™ próximo a Hamburgo, na Alemanha, para servir como ponto de conexão na distribuição de peças sobressalentes MaK para clientes em todo o mundo.

Apresentadas as unidades de energia industrial Cat® C15 ACERT™ e C18 ACERT que permitem aos clientes pedirem pacotes de energia pré-configurados prontos para uso em uma variedade de aplicações, dentre as quais estão irrigação, drenagem, mineração e bombas hidráulicas.

Apresentados cinco motores industriais com tecnologia Tier 4 Interim/Stage IIIB para fabricantes de equipamentos originais dos mercados agrícola, de construção, mineração, florestal e indústria geral.

Anunciados planos de construção de uma instalação de produção de ponta em Tianjin, na China, para aumentar a capacidade mundial para produção de motores em larga escala. Já em funcionamento em 2013, a instalação de motores passará a ser a terceira fonte global da Caterpillar para seus motores da série 3500, além de se concentrar na produção de motores para clientes na China e na região da Ásia/Pacífico.



## PRODUTOS FINANCEIROS

Os lucros em 2010 descontados os impostos foram de US\$ 350 milhões, um aumento de 14% em relação a 2009.

Os novos financiamentos no varejo da Cat Financial cresceram US\$ 1,8 bilhão, ou 24%, em relação a 2009, chegando a US\$ 9,46 bilhões em 2010.

A qualidade geral do portfólio da Cat Financial refletiu a melhoria contínua nas condições econômicas globais. Ao final de 2010, os vencidos eram de 3,87%, uma queda em relação aos 5,54% registrados ao final de 2009.

A Cat Financial emitiu seus primeiros títulos de médio prazo expressos em renminbi (RMB) para auxiliar nas operações de financiamento na China, um marco significativo na expansão da plataforma de financiamento global da Cat Financial.

A Caterpillar firmou um acordo de colaboração financeira com revendedores na Índia e com vários bancos importantes voltados para a infraestrutura, além de financiadoras sem atividades bancárias (NBFCs), para dar aos clientes na Índia mais acesso a novas opções de financiamento para a compra de equipamentos Cat®.

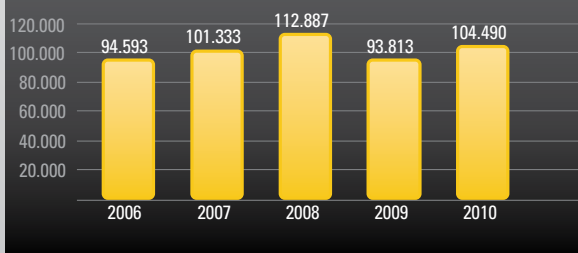
Como resultado do trabalho em equipe, a Cat Financial financiou 92% das mais de 200 máquinas Cat usadas no projeto de expansão do Canal do Panamá.

Como apoio ao lançamento dos caminhões vocacionais Cat, a Cat Financial financiou o primeiro Cat CT630 na Austrália e o caminhão 9800 International no Brasil.

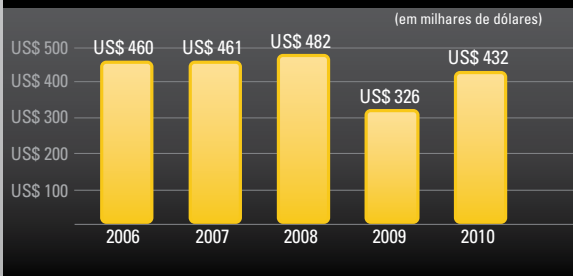
**RESUMO • PERFIL CORPORATIVO**



**FUNCIONÁRIOS GLOBAIS 2006-2010**



**VENDAS E RECEITAS POR FUNCIONÁRIO 2006-2010**



**TRABALHE COMO UMA EQUIPE**

Há mais de 85 anos, a Caterpillar possibilita o progresso sustentável e impulsiona mudanças positivas em todos os continentes. A Caterpillar é a fabricante líder mundial de equipamentos de construção e mineração, motores a gás natural e diesel, turbinas a gás industriais e locomotivas elétricas a diesel. A empresa também é líder na prestação de serviços por meio da Cat Financial, da Caterpillar Remanufacturing Services, da Caterpillar Logistics Services, Inc. (Cat Logistics) e da Progress Rail Services Corporation (Progress Rail). A Caterpillar também é uma das maiores exportadoras nos Estados Unidos. Por meio de uma rede mundial de revendedores independentes e vendas diretas de determinados produtos, a Caterpillar estabelece relações duradouras com clientes em todo o mundo.

O sucesso da Caterpillar se baseia no talento e no compromisso de mais de 104.000 funcionários em países espalhados por todo o globo. Orientado por *Nossos Valores em Ação* e aplicando os princípios do Sistema de Produção da Caterpillar e do 6 Sigma, o pessoal da Caterpillar demonstra uma paixão pela inovação e pelo atendimento ao cliente. Nossa força de trabalho diversificada fala mais de 100 idiomas e é unida por uma meta em comum: tornar o mundo melhor amanhã com o trabalho que estamos fazendo hoje.



**RESUMO • PERFIL CORPORATIVO**

Nossa vasta rede de revendedores ajuda a Caterpillar e os nossos clientes a vencerem no mundo todo. A Caterpillar e seus revendedores estão expandindo sua cobertura e fazendo investimentos significativos em países, como a China, a Índia e os países que fazem parte da Comunidade de Estados Independentes, uma vez que esses mercados representam oportunidades significativas de crescimento nos setores que atendemos.

Os revendedores Cat® e seus funcionários compartilham nossa paixão, aumentam nossa margem competitiva em relação à concorrência e garantem que nossos clientes obtenham o máximo valor comercial de nossos produtos e serviços. A maioria dos revendedores Cat é formada por empresas independentes, operadas localmente e que se beneficiam de relações sólidas e duradouras com o cliente.



**RESUMO • VISÃO GERAL DOS NEGÓCIOS**



A Caterpillar impulsiona o progresso mundial. O equipamento Cat® – mais de 3 milhões de peças em todo o mundo – está a serviço de nossos clientes em estradas, linhas férreas, oceanos e rios, em florestas, pedreiras e campos petrolíferos. Nós fornecemos as máquinas, as soluções e o suporte para que nossos clientes possam se sobressair em diversos tipos de relevo, solo e condições climáticas. Nossos motores e turbinas a gás garantem a potência para que os clientes movam bens e mercadorias ao redor do globo, e os geradores garantem a energia onde quer que ela seja necessária. A excelência de produção da Caterpillar é complementada por empresas de serviços de nível internacional que garantem a logística, os produtos financeiros e a remanufatura. Mais informações sobre os produtos, os serviços e as soluções Cat podem ser encontradas no site [www.cat.com](http://www.cat.com).

**Principais Grupos de Produtos**

- Assentadores de Tubos
- Bulldôzeres de Rodas
- Caminhões Articulados
- Caminhões Fora-de-estrada
- Carregadeiras de Rodas
- Compactadores
- Equipamentos de Pavimentação
- Equipamentos para Mineração Subterrânea
- Escavadeiras de Rodas
- Escavadeiras Hidráulicas
- Escrêperes
- Grupos Geradores
- Locomotivas
- Manipuladores de Materiais
- Máquinas Florestais
- Mini-carregadeiras
- Motoniveladoras
- Motores
- Pás-carregadeiras de Esteiras
- Retroescavadeiras
- Tratores de Esteiras
- Turbinas

**Principais Setores Atendidos**

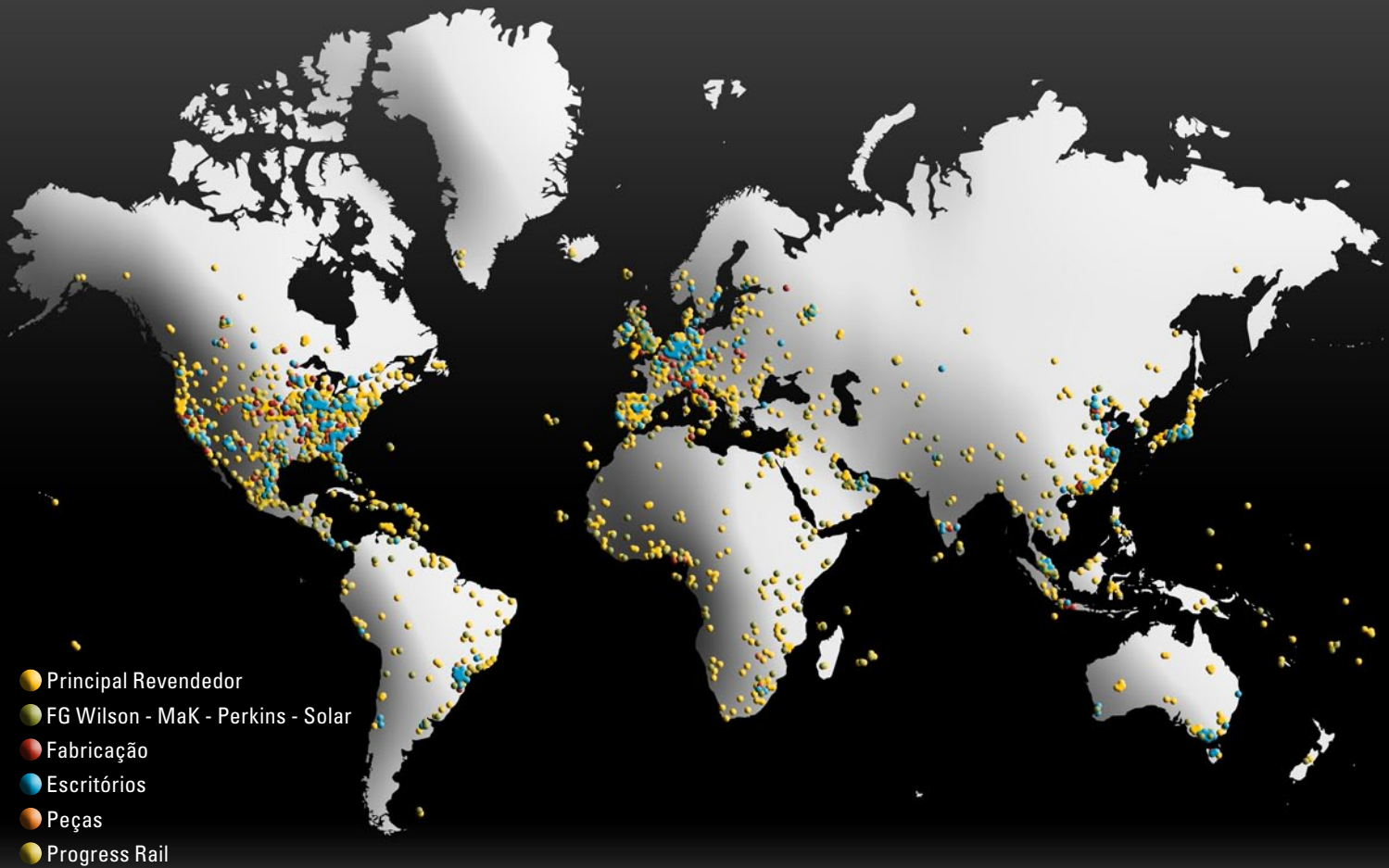
- Construção de Estradas
- Construção Geral
- Construção Pesada
- Demolição e Sucata
- Ferroviária
- Florestal
- Geração de Energia
- Governamental
- Industrial/OEM
- Marítima
- Mineração
- Paisagismo
- Pavimentação
- Pedreira e Agregados
- Petróleo e Gás
- Serviços de Manipulação de Lixo
- Tubulações
- Utilitários Subterrâneos

**Principais Áreas de Serviço**

- Atendimento ao Cliente da Solar Turbines
- Financiamento
- Locação
- Logística
- Remanufatura
- Reparo e Manutenção de Locomotivas e Vagões
- Seguro
- Soluções OEM
- Treinamento

**Marcas:** a Caterpillar Inc. detém um portfólio complexo de marcas cujas funções e relações dão sustentação ao crescimento que nos permite alcançar nossas metas corporativas. A marca Caterpillar representa nossa corporação diante da comunidade de investidores, funcionários, homens públicos e outros participantes importantes. Criado a partir de décadas de desempenho, nosso portfólio de marcas – incluindo o nome da nossa marca principal voltada ao público, Cat – significa qualidade, confiabilidade e uma garantia do que existe de melhor em termos de design, engenharia e atendimento ao cliente. Para obter uma visão geral do portfólio de marcas da Caterpillar, visite [www.caterpillar.com/brands](http://www.caterpillar.com/brands).

**RESUMO • LOCAIS PELO MUNDO**



<sup>(1)</sup> Não inclui transferências internas de motores, que totalizaram US\$ 2,523 bilhões em 2010. As transferências internas de motores são avaliadas a preços comparáveis àqueles de partes não relacionadas.



## DECLARAÇÕES DE PREVISÕES

Algumas declarações nesta Análise do Ano de 2010 estão relacionadas a expectativas e eventos futuros, sendo declarações de previsões de acordo com o que rege o Private Securities Litigation Reform Act de 1995. Essas declarações estão sujeitas a fatores conhecidos e desconhecidos que podem fazer com que resultados reais da Caterpillar Inc. sejam diferentes daqueles expressos ou implícitos nas declarações de previsões. Palavras, como “acreditar”, “estimar”, “será”, “iremos”, “gostaríamos”, “esperar”, “antecipar”, “planejar”, “projetar”, “pretender”, “poderia”, “deveria”, ou outras palavras ou expressões semelhantes identificam com frequência previsões. Todas as declarações diferentes das declarações sobre fatos históricos são previsões, incluindo, mas sem limitação, declarações sobre perspectivas, projeções, previsões ou tendências. Essas declarações não garantem desempenho futuro, e a Caterpillar não assume qualquer obrigação de atualizar suas previsões.

É importante observar que os resultados reais da empresa podem ser substancialmente diferentes daqueles descritos ou implícitos nessas previsões, com base em diversos fatores, incluindo, mas não limitados a: (i) condições econômicas globais e condições econômicas nos setores e mercados atendidos pela Caterpillar; (ii) políticas monetárias ou fiscais governamentais e gastos do governo em infraestrutura; (iii) aumentos nos preços de mercadorias ou componente e/ou disponibilidade limitada de matéria-prima e produtos para componentes, inclusive aço; (iv) capacidade da Caterpillar e de seus clientes, revendedores e fornecedores de ter acesso à e de administrar liquidez; (v) riscos políticos e econômicos associados às nossas operações globais, incluindo mudanças nas leis, políticas ou regulamentações governamentais, restrições da moeda, restrições na repatriação de ganhos, tarifas ou cotas pesadas, conflitos nacionais e internacionais, incluindo atos terroristas e instabilidade política e intranquilidade civil nos países nos quais a Caterpillar opera; (vi) capacidade da Caterpillar e da Cat Financial de manter suas respectivas classificações de crédito, aumentos de material no custo de empréstimo da empresa ou incapacidade de uma das empresas de ter acesso aos mercados de capital; (vii) condição financeira e capacidade de crédito de clientes da Cat Financial; (viii) incapacidade de realizar os benefícios esperados com aquisições e alienações, inclusive a aquisição da Bucyrus International, Inc.; (ix) a possibilidade de que a aquisição feita pela Caterpillar da Bucyrus International, Inc. não seja fechada por qualquer motivo, inclusive, mas sem estar limitado a, deixar de obter as aprovações regulatórias exigidas; (x) políticas de comércio internacional e de investimento, como cotas de importação, controles de capital ou tarifas; (xi) a possibilidade de que a introdução da Caterpillar de máquinas e motores compatíveis com níveis de emissões Tier 4 não seja bem-sucedida; (xii) aceitação dos produtos e serviços da Caterpillar pelo mercado; (xiii) efeitos de mudanças no ambiente competitivo, que pode incluir participação reduzida no mercado, falta de aceitação quanto ao aumento de preços e/ou mudanças negativas em nossa combinação de vendas de produtos e geográficas; (xiv) disputas sindicais ou outros problemas relacionados aos funcionários; (xv) a capacidade da Caterpillar em implementar com sucesso o Sistema de Produção da Caterpillar ou outras iniciativas de produtividade; (xvi) mudanças adversas em práticas de fornecimento para nossos revendedores ou fabricantes de equipamentos originais; (xvii) custos de conformidade associados a leis e regulamentações ambientais; (xviii) violações efetivas ou alegadas de leis e regulamentações comerciais ou de anticorrupção; (xix) despesa com imposto ou exposição adicionais; (xx) flutuação de taxas de câmbio, particularmente nos aumentos e quedas do dólar americano com relação a outras moedas; (xxi) falha da Caterpillar ou da Caterpillar Financial em cumprir com as cláusulas financeiras em suas respectivas instalações de crédito; (xxii) maiores obrigações de financiamento diante de nossos planos de pensão; (xxiii) procedimentos jurídicos significativos, reivindicações, processos ou investigações; (xxiv) imposição de restrições operacionais ou exigências de conformidade caso a legislação e/ou as regulamentações de emissões de carbono sejam adotadas; (xxv) mudanças nos padrões contábeis ou adoção de novos padrões contábeis; (xxvi) efeitos adversos de desastres naturais; e (xxvii) outros fatores descritos com mais detalhes no “Item 1A. Risk Factors” (Fatores de Risco) na Parte I de nosso Formulário 10-K, arquivado na SEC em 22 de fevereiro de 2011 para o ano encerrado em 31 de dezembro de 2010. Este arquivo está disponível em nosso site no endereço [www.caterpillar.com/secfillings](http://www.caterpillar.com/secfillings).

**RESUMO • MARCAS COMERCIAIS REGISTRADAS**



### INFORMAÇÃO SOBRE A MARCA COMERCIAL

CAT, CATERPILLAR, seus respectivos logotipos, "Caterpillar Yellow" e identidade visual POWER EDGE, assim como a identidade corporativa e de produtos aqui usada, são marcas comerciais da Caterpillar e não podem ser usadas sem permissão. Cat e Caterpillar são marcas comerciais registradas da Caterpillar Inc., 100 N.E. Adams, Peoria IL 61629.

DIVULGAÇÃO PÚBLICA DA ©CATERPILLAR. Todos os direitos reservados. Impresso nos EUA.