



Excelência nos serviços

Superar expectativas é o caminho para a conquista e fidelização do cliente. E ainda aumenta a lucratividade

Superar expectativas 3

Entrevista com Hugo Loth Neto,
do Beto Carrero World 6

Solução sob medida 7

Na casa do cliente,
seja como for 8

Cara a cara 12

Crise x Eficiência 15

Melhorar sempre 16

Crônica do
Mário Persona 19

MENSAGENS

Felicito toda a equipe editorial pelo conteúdo do artigo “Energia com sustentabilidade” na edição da [WEG em Revista 54](#), pela excelente matéria e o apoio da WEG em preservar o meio ambiente inovando em tecnologias para a geração de energias limpas. É preciso sempre conscientizar a sociedade para a economia da energia elétrica, indispensável no nosso dia-a-dia.

Miguel Rodrigues, Rio Branco/AC

Presto serviço em indústrias de papel e meio ambiente através de palestras e pretendo utilizar o desenho das páginas centrais da [WEG em Revista 54](#). Achei o desenho do funcionamento de uma fábrica fantástico. É bastante didático, simples e claro.

José Roberto

Conheci a [WEG em Revista](#) agora e meu primeiro contato foi extremamente satisfatório. Sou engenheiro eletricista e atuo no momento em obras nas usinas de açúcar, álcool e cogeração. Fiquei imensamente satisfeito com o desenho da usina (por dentro) pois procurava um resumo educativo como este para ficar mais a par dos processos, que pareciam muito complexos. Hoje já não me sinto mais leigo e agradeço à [WEG em Revista](#) por isso.

Valdir José de Oliveira Pessan, Ribeirão Preto/SP



Superar expectativas



Surpreender, conquistar e fidelizar o cliente. Estes são alguns dos resultados mais esperados pelas empresas em qualquer área de negócio. Mas, para alcançar esse patamar, a excelência nos serviços deve ser uma meta a ser superada. Principalmente em tempos de crise, quando os executivos passam a rever seus planejamentos na busca pela maior produtividade com menores custos. Alguns segredos vêm sendo desvendados ao longo dos últimos anos nessa trilha para a superação. [Confira](#) ▶

Todas as noites, rigorosamente, uma equipe de empregados da Disneyworld faz a manutenção e a pintura dos postes para amarrar cavalos da Main Street. Eles são bem projetados e acabados, limpos, brilhantes e adequados para o lugar, uma réplica fiel e elegante do tradicional centro de uma antiga cidadezinha norteamericana. Pode parecer um exagero, mas, para a Disney, o parque deve parecer novo todas as manhãs, quando milhares de seus convidados chegam para visitar o mundo encantado.

Este é apenas um dos exemplos da dedicação da Disney que a tornam referência em todo o mundo no atendimento a seus clientes. Uma empresa que se preocupa com um poste prestará essa mesma atenção a qualquer coisa que envolva seus convidados, pois a atenção aos detalhes faz parte da cultura da empresa.

No meio empresarial, a Disney é considerada um dos melhores modelos eficientes de superação de expectativas dos clientes, satisfazendo-os plenamente.

Lá eles têm alguns dos segredos para conquistar e manter seu público, aumentar os lucros e viver melhor praticando a excelência nos serviços, mesmo em tempos de crise. Isso envolve competência técnica e franqueza. É o equilíbrio dessas características que permite a uma empresa conhecer seu mercado e clientes com propriedade, se relacionar com eles de forma construtiva e duradoura, atender e superar suas expectativas, conquistar novos clientes, expandir o negócio e construir uma vantagem competitiva estratégica que vai pavimentar sua estrada.



A Disney utiliza o que chama de "fantástica atenção aos detalhes" para conquistar o cliente



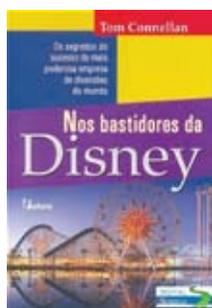
Como perder seu cliente

Em 80% dos casos, clientes deixam de comprar de determinada empresa porque sentiram que foram atendidos com indiferença ou não tiveram sua reclamação prontamente atendida
Fonte: Associação Americana de Marketing



Pesquisa do Iteology Report revela que 68% das empresas afirmam perseguir a excelência nos serviços de forma agressiva





Satisfação plena

Em seu livro “Nos bastidores da Disney”, Tom Connellan, um dos maiores especialistas norteamericanos em fidelidade de clientes, mostra a importância de os grandes líderes e suas equipes superarem as expectativas de seus clientes, satisfazendo-os

plenamente. Para ele, um dos melhores caminhos para isso é acompanhar um modelo eficiente.

Em outro exemplo da excelência da Disney no atendimento aos visitantes, Connellan conta a história de uma criança que começou a chorar após ver o Capitão Gancho sair de cena bem na hora em que a atenderia na fila para um autógrafo. Os empregados (lá chamados “membros do elenco”) superaram as expectativas daquela família ao colocar, no quarto do hotel onde a criança estava hospedada, um boneco do Peter Pan e um bilhete escrito por ele mesmo, pedindo desculpas pelo mau comportamento do rival. São histórias como essa que ajudam o elenco a manter a dedicação ao trabalho.

Uma das “lições” de Tom Conellan em seu livro é que “toda vez que um cliente entra em contato com sua empresa, você tem a oportunidade de criar valor”.



Avanços necessários

Muito se fala em excelência nos serviços no mundo corporativo, porém ainda há que se avançar para efetivamente alcançá-la no Brasil. De acordo com publicação da revista *Iteology Report*, voltada a CEOs de empresas de todo o País, as carências não são poucas.

A mais recente pesquisa realizada pela publicação, com 55 CEOs, indica que uma minoria das empresas (26%) acredita ter atingido excelência nos serviços, ou seja, os atributos envolvidos em todas as atividades ao longo do relacionamento entre a empresa e seus clientes. Os resultados da pesquisa ainda mostram que 68% dos entrevistados afirmam perseguir a excelência nos serviços de forma agressiva.

Ainda segundo a revista, a busca pela melhoria da qualidade dos serviços prestados deve partir de uma liderança que incorpora a necessidade da excelência nessa área como diferencial competitivo e delega essa liderança para além da cúpula da empresa. As empresas podem fomentar esse espírito de liderança promovendo as pessoas certas, demandando envolvimento e enfatizando a confiança nelas.





Foto: Divulgação BCW

O encantamento pela excelência

Hugo Loth Neto, diretor de Operações do parque Beto Carrero World e parceiro de Beto Carrero desde 1976, faz parte do time de “imagineiros”, como diriam na Disney, segundo ele. Hugo fala aqui sobre o que torna um serviço excelente.

Sabemos que a excelência é medida em detalhes. Como essa questão pode ser traduzida na área de serviços?

No turismo, como em qualquer prestação de serviço, o cliente, que no nosso caso é o visitante convidado, quer ter o máximo de satisfação em troca de cada centavo gasto. E se essa satisfação puder vir acompanhada de emoções ou de adrenalina, aumentarão as chances de termos esse convidado repetindo os momentos memoráveis. Muitas vezes, um pequeno e simples gesto de um varredor, que ao responder uma pergunta do visitante lhe dá também uma surpreendente informação cultural sobre o local perguntado, fará uma enorme diferença no serviço prestado. É o caso de um motorista de táxi que, com um veículo acanhado, pode prestar um serviço de transporte melhor do que o outro num carro sofisticado. Basta ser mais cordial e atento a detalhes.

Qual a importância do atendimento na escolha do produto, serviço ou marca?

O atendente precisa tentar descobrir o que o cliente procura, olhando nos olhos, tentando saber o que ele precisa, o que deseja, e oferecendo aquilo que possa satisfazer. Não usar o óbvio “posso ajudar?” e nem o “eu tenho isso e aquilo”. Usar o “nós” é muito mais simpático e dá mais força a uma estrutura de apoio. O cliente nunca deve sair de uma loja ou deixar de comprar por motivos que lhe pareçam pessoais, por falha do atendente. Se tiver que ser, que seja pela deficiência do produto.

Como fidelizar e, ainda mais no mercado de entretenimento, encantar os clientes?

O entretenimento, apesar de não ser um produto de primeira necessidade, está se tornando a cada dia que passa uma necessidade social, uma busca pela qualidade de vida através do lazer, da aventura, de momentos memoráveis. Essa qualidade de vida naturalmente se transforma em saúde

e bem-estar. Então, o entretenimento passou a ser uma necessidade como qualquer outra que as pessoas buscam, e aí vem a disputa pela fidelidade. Sai ganhando quem oferece encantamento e inovações, sempre melhorando, sempre com jeitinho de quero mais e, com isso, trazendo o cliente de volta.

Como fazer os funcionários entenderem o que significam a filosofia e a missão da empresa?

A missão da empresa é o seu norte, é aonde quer chegar e de que jeito. Se os funcionários entenderem que o objetivo é vender bons produtos, que, além de deixarem os clientes felizes, fazem felizes também os investidores, muito provavelmente esse sucesso se refletirá na manutenção do emprego com qualidade e satisfação.

Como passar por uma crise mantendo qualidade e confiança?

Crise, em muitos casos, está só na cabeça das pessoas. Tem aquela fábula do bem sucedido vendedor de cachorro-quente que não via TV, não lia jornais, e ao saber do seu escolado filho que o mundo estava em crise, passou a comprar matéria-prima mais barata, não fez mais propaganda e, vendo seu negócio desmoronar, falou: “Tem razão filho, estamos numa crise danada”. Não lembrou que seus clientes precisavam se alimentar e, sobretudo, manter a confiança na sua qualidade.

Qual o posicionamento de mercado que o parque Beto Carrero World busca atualmente?

Continuar sendo a peça principal dentro do plano de transformar Santa Catarina num dos principais destinos turísticos do Brasil e do mundo. Esse plano, traçado por Beto Carrero, continua sem mudanças, a não ser no aumento de velocidade, à medida que consigamos formar parcerias nas áreas em que necessitamos de investidores experientes.

“O cliente nunca deve sair de uma loja ou deixar de comprar por falha do atendente.”

Solução sob medida

As empresas devem conhecer e usar as informações disponíveis sobre o cliente para aprofundar a relação e agregar valor ao serviço prestado.

A voz do cliente deve guiar as melhorias em serviços.

Para Raul Candeloro, mestre em empreendedorismo pelo Babson College (EUA), fundador da editora Quantum e da revista *Venda Mais*, mais do que a frequência de contatos, os profissionais de vendas devem se preocupar com a relevância desses contatos. “A empresa deve entender o que o cliente realmente ganha com a presença de seu vendedor e por que o cliente deve dar-lhe atenção. A verdade é que a maior parte das empresas não usa as informações disponíveis sobre o cliente para aprofundar o relacionamento nem para agregar valor de verdade”, afirma.

O especialista cita a técnica do Spin, desenvolvida pela Huthwaite (empresa de consultoria pioneira na aplicação de análise de comportamento para *benchmarking* em excelência de vendas). “O vendedor precisa entender qual é a situação do cliente, os problemas que ele tem, as implicações desse problema e, finalmente, a necessidade de solução”, explica. Candeloro ainda reforça a necessidade de desenvolver múltiplos pontos de contato dentro de uma empresa, tanto para não ficar dependente de apenas um contato quanto para ter uma visão mais abrangente de processos, desafios e realidades diferentes dentro de um mesmo cliente.

Para conseguir superar as expectativas, ainda segundo Candeloro, é necessário que a empresa entenda quais são essas expectativas, qual o motivador de compra do cliente e também as diferenças entre os motivadores de compra de diversas pessoas dentro de uma mesma organização. “Podemos, por exemplo, ter técnicos tentando evitar problemas e o departamento financeiro buscando benefícios. De acordo com



essa lógica, de nada adianta então falar de economia para alguém que procura status ou reconhecimento. Ou falar de lucro para alguém que está tentando evitar perdas.”



Um dos momentos da instalação do transformador WEG na Escócia

Na casa do cliente, seja como for

Na WEG, o esforço em busca da excelência nos serviços passa por todos os departamentos e gira o mundo, superando a expectativa dos clientes com atendimento personalizado.

O atendimento não termina quando o produto é entregue ao cliente. Profissionais da WEG andam pelos quatro cantos do mundo instalando, inspecionando ou fazendo a manutenção dos produtos fornecidos, para garantir que tudo saia conforme o combinado. E ainda apresentam soluções que vão além do esperado, superando expectativas. Levam conhecimento técnico e o *know how* de quem faz, garantem a confiabilidade e a agilidade na solução de imprevistos.

Rumo à Escócia

Um exemplo é a instalação do transformador trifásico de potência a óleo – 225 MVA 275 kV – fornecido no segundo semestre do ano passado para a subestação de Tealing Grid, da Scottish Hydro-Electric Transmission Ltd., na Escócia. Projetado para a Nokian Capacitors, empresa do grupo Areva, ele pesa 240 toneladas. É o maior transformador já exportado pela WEG, e rumou para a Europa de navio, em uma gigantesca operação logística. Em seu encaixe, com a missão de supervisionar a montagem, foi o engenheiro Rafael Eduardo Ferreira, analista técnico da WEG. Desafios para ele não faltaram: contratar empresas estrangeiras para fazer a montagem, o tratamento de óleo e comissionamento do transformador, entender e se encaixar na rotina de trabalho de outro país, integrar-se a uma equipe composta de profissionais de países diversos como Finlândia, Escócia e Grécia. Enquanto no Brasil os fornecedores locais já são conhecidos,

em um país estrangeiro é preciso começar do zero: pegar referências e contratar empresas para os procedimentos. E aprender as regras do jogo – que nem sempre estão no papel. Objetivos e metódicos, os profissionais começavam a trabalhar às 8 horas e paravam às 17. E ponto final.

“Durante o expediente, não havia espaço para uma conversa mais descontraída ou uma piada. Era só trabalho”, conta Rafael. Por outro lado, às 17 horas acaba o expediente – chova ou faça sol. “Precisávamos de sol, tempo bom, para abrir o transformador. E lá, nesta época, chove muito. No Brasil, em um caso desses, enquanto tivesse sol daríamos andamento ao trabalho, mesmo após o horário. Mas lá, quando terminava o horário, para tudo”, lembra Rafael. A forma de trabalho também chamou a atenção do engenheiro. “São bem rígidos com a segurança. E estão corretos”, avalia. Com tudo isto, a montagem do transformador, que no Brasil seria realizada em 15 dias, levou 45 para ser concluída.



Rafael Eduardo Ferreira

Abaixo de zero

O frio foi um capítulo a parte. Acostumado ao clima tropical do Brasil, onde as estações se misturam, Rafael desembarcou na Europa em pleno inverno – e um dos mais rígidos dos últimos

tempos. Deixou para trás os cerca de 30° C da primavera em Santa Catarina para encarar temperaturas que variavam de -3° C a 6° C. “O corpo não se adapta. Tomava café a cada duas horas para esquentar pelo menos as mãos”, conta. Era comum encontrar, pela manhã, uma placa de gelo ao

redor do transformador, que fica ao ar livre. Isto sem falar na umidade. “Não estava acostumado a trabalhar debaixo de chuva, e já no primeiro dia fiquei gripado.” O sol não ajudava muito. Quanto mais lindo o dia, com sol e céu azul, mais frio. Mas o esforço valeu a pena: “A vantagem de ter alguém da fábrica próximo do equipamento é que o cliente percebe que comprou um produto de alta qualidade e com confiabilidade. A ação é imediata, o tempo de resposta é mais rápido. Em muitas situações esta confiança é tanta que o cliente poupa a presença constante de um engenheiro dele no serviço. Ele sabe que nós somos responsáveis”, destaca Juliano Moser, chefe de Assistência Técnica.



Imagem de Che Guevara em prédio na praça da Revolução, em Havana, capital do país

Em Cuba, como os cubanos

Para fazer a avaliação técnica de um transformador fornecido para a subestação da concessionária local de energia elétrica, Juliano Euclides Moser e o técnico Adriano Mendonça de Sá cumpriram à risca a extensa lista de exigências para entrar no país. E se surpreenderam com a criatividade do povo, que busca soluções para os constantes desafios e aproveita ao máximo cada recurso de que dispõe. “Eles têm que colocar a cabeça para funcionar para buscar soluções. E só abandonam algo quando realmente não tem mais jeito”, conta Juliano. A preocupação com a segurança chama a atenção de quem chega ao país. Para entrar em Cuba, Juliano e Adriano tiraram um visto de negócios, que é válido para 30 dias. Entrar com visto de turismo, nem pensar. É deportação certa. Mas receberam apenas uma cópia do visto por e-mail. O original ficou com o representante local da WEG, a Germatec, que

o entregou aos profissionais da Imigração de Cuba quando os dois chegaram ao país. “A quantidade de policiais e soldados é impressionante”, lembra Juliano. Ao chegar à empresa do cliente, os cuidados continuam. Na portaria, checam o passaporte e as fotos todos os dias, não se pode circular a esmo. Logo na chegada, em uma reunião, as regras são bem explicadas para não haver equívocos. “Nos primeiros dias, ainda não há vínculo de confiança. Depois, ficamos mais à vontade. E eles são muito calorosos, apegados à família e querem saber mais sobre o Brasil”, explica o chefe de Assistência Técnica. Dentro da empresa, o horário de trabalho é rigorosamente respeitado e é raro se trabalhar nos finais de semana. Mas o principal desafio foi buscar soluções usando os recursos disponíveis. “Tivemos que voltar no tempo, resgatar antigos conhecimentos básicos para trabalhar, nos adaptar. Foi positiva a troca de experiências – depois, eles vieram para a WEG para conhecer a fábrica. Estamos sempre mantendo contato, trocando informações.”



Juliano Moser



Adriano Mendonça de Sá



Transformador WEG instalado no continente africano

No Congo, uma torre de babel

Depois de Cuba, no fim de 2008, Adriano Sá rumou para Lubumbasch, na República Democrática do Congo (África) para realizar a inspeção em dois transformadores de 150 MVA 230 kV fornecidos pela Zest (revenda WEG para a região) à mineradora Anvil Mining.

Na chegada, um susto: ao desembarcar, decidiu tirar foto do avião para guardar de lembrança. Pra quê? Logo se viu cercado de gente, todos falando francês – e ele só falava inglês. Depois de muita confusão e a chegada dos técnicos da Zest, ficou sabendo que não podia fotografar sem permissão. E quase teve a máquina confiscada.

Adriano conta que ficou 15 dias no Congo e, a princípio, se sentiu em uma torre de babel, tamanha a quantidade de idiomas e sotaques que conviviam, lado a lado, na obra. Os técnicos da Zest, da África do Sul, falavam inglês. Já os trabalhadores da obra falavam francês, a língua oficial no Congo. Mas também havia alemães, brasileiros e pessoas de outros países da África. “Às vezes, queria uma ferramenta para fazer o serviço, mas não sabia como ela era chamada”, comenta. Em pouco tempo, porém, todos se entendiam. O mais difícil era viver em um local onde a infraestrutura ainda é precária. E com pouco – ou nenhum – conforto. “A gente aprende a valorizar o que tem no Brasil. Coisas simples como abrir uma torneira e ter água. É um aprendizado”, avalia.

Acabamento perfeito

Tintas que atendem aos mais altos padrões de qualidade presentes nas cozinhas metálicas e em eletrodomésticos. A Itatiaia Móveis é um exemplo de sucesso da parceria da WEG com empresas desse segmento. Maior fabricante de cozinhas metálicas do Brasil, a Itatiaia utiliza as tintas em pó WEG baixa cura, que apresentam alto desempenho, oferecem excelente proteção e acabamento aliados a ganhos de produtividade e economia de energia. Para garantir a qualidade do produto, a WEG monitora o desempenho das tintas na linha de pintura do cliente, promovendo melhorias do processo. Um dos resultados é a unificação de produtos para as diversas linhas fabricadas pela Itatiaia.

“A unidade de Tintas da WEG é nossa parceira há quase dez anos, e tem como diferencial, além da qualidade e variedade das tintas, a velocidade no desenvolvimento de novos produtos e um excelente serviço de pós-vendas. Tudo isso nos dá grande tranquilidade e segurança na utilização dos produtos WEG em nossas cozinhas de aço”, afirma o gerente de Produção da Itatiaia, José Evandro Pinto.



Profissionais WEG fazem curso de alpinismo para atender a Petrobras

Alpinismo nas plataformas

Assistentes técnicos WEG tornam-se até alpinistas para atender às necessidades dos clientes. Isso mesmo: profissionais da área de assistência técnica da WEG Tintas fazem curso de Alpinismo Industrial, para garantir segurança em trabalhos realizados em plataformas da Petrobras. São tarefas arriscadas e, por isso, cuidado e profissionalismo são imprescindíveis. “Como as estruturas das plataformas são imensas, precisamos escalá-las e descer de corda para a inspeção. Também temos os pintores-alpinistas que executam o trabalho”, conta Rogério da Silva Granja, um dos assistentes técnicos da empresa presentes no curso realizado pela Alpitec em Petrópolis/RJ.

A WEG fornece as tintas e realiza trabalhos de inspeção de pintura em algumas das plataformas da Petrobras. Os treinamentos em sistemas de acesso por cordas proporcionam aos alunos o perfeito conhecimento e entendimento das técnicas de Alpinismo Industrial e resgate em locais de difícil acesso. Os profissionais são certificados pela Irata Guidelines International (Industrial Rope Access Trade Association), iniciativa de empresas envolvidas com as técnicas para proporcionar um ambiente de trabalho seguro para as indústrias. A Alpitec é a entidade que representa a Irata no Brasil.



Cozinha Itatiaia com tintas WEG

Atendimento especial

A unidade de Tintas da WEG disponibiliza anualmente, junto ao Centro de Treinamento de Clientes (CTC), os cursos de tintas industriais líquidas (DT 12) e tintas em pó (DT 13), realizados em Jaraguá do Sul/SC e em São Paulo/SP. Os treinamentos são destinados ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de profissionais de engenharia, técnicos, pintores e estudantes. Com isso, vai além das expectativas do cliente, oferecendo informações técnicas, dicas sobre como melhorar suas linhas de aplicação e questões relacionadas à segurança no uso, manuseio e aplicação dos produtos. Os treinamentos também podem ser feitos *in company* atendendo à necessidade do cliente e enfocando o processo e recursos disponíveis para a aplicação de tintas. Silvio Domingos da Silva, que coordena os treinamentos, afirma que o correto uso e manuseio das tintas evita retrabalhos, problemas relacionados com a preparação das tintas, falhas e defeitos decorrentes da aplicação (problemas de escorrimento e de secagem, variação no aspecto do filme aplicado e de cor). A equipe é capacitada, ainda, com as informações de segurança de produtos químicos. A WEG criou o CTC em 2000, com cursos em todas as áreas de negócios, e treinou quase 20 mil clientes deste então, sendo 3 mil só no último ano.

Soluções inovadoras

Muitas vezes, em grandes ou pequenos fabricantes de máquinas, a necessidade de automação dos equipamentos é latente, mas falta o *know how* necessário para a aplicação dessas tecnologias. Por isso, a unidade de Automação da WEG criou a Seção de Aplicação de Drives e Controls, propondo soluções de automação e implementando esses desenvolvimentos, de acordo com a necessidade de cada cliente.

Segundo o engenheiro Marcelo Palavani da Silva, gerente de vendas da unidade, em vez de oferecer apenas a gama de produtos solicitada, a empresa desenvolve, aplica e coloca em funcionamento uma solução completa para melhorar a produtividade da máquina do cliente. “Oferecemos a engenharia por trás do produto. Antes, apenas fabricantes de máquinas mais ‘ousados’ inovavam, adquirindo novas tecnologias, mas depois acabavam buscando a ajuda da WEG para a solução dos problemas decorrentes da falta de conhecimento do produto. Agora, oferecemos esse conhecimento como valor agregado”, explica.

Mudança de conceito

Uma mudança no conceito do trabalho dos colaboradores e de como ele é percebido pelos clientes. Este foi um dos focos da criação da seção de Serviço ao Cliente no lugar da Assistência Técnica em todas as unidades do Grupo WEG. Em vez de apenas atender a problemas ou consertar falhas já existentes depois que o produto chegou ao cliente, a área de Serviço auxilia, apoia e dá suporte, na tentativa de evitar que os problemas aconteçam.



“Uma empresa como a WEG, que gasta milhões em pesquisa para desenvolver produtos cada vez mais sofisticados, precisa de uma equipe comercial que entenda o conceito da venda consultiva, que é o de vender soluções”, afirma Raul Candeloro, da revista *Venda Mais*.

O ganho com isso é a fidelização do cliente, como no caso da MCI, fabricante de máquinas para a indústria alimentícia. A WEG automatizou os equipamentos vendidos pela empresa e ainda criou, em parceria com a MCI, um modelo em que toda a operação é automática. Nesse caso, a WEG forneceu, além do material, a lógica e a interface homem-máquina. Também foi desenvolvido um equipamento totalmente novo, com quatro cabeçotes (foto). “Trabalhamos com a WEG há mais de 15 anos, e tivemos toda a estrutura necessária para buscar juntos a melhor solução para nosso cliente”, afirma André Piva, da MCI. Ele também elogia o profissionalismo do atendimento em casos de urgência e, principalmente, no desenvolvimento de novos produtos.

Cara a cara

Relacionamento *one-to-one* aproxima e fideliza o cliente. A WEG prefere manter esse tipo de relação, como no caso do atendimento à Copel (Cia Paranaense de Energia). A empresa é uma das únicas a oferecer trabalho de reparos e instalação de equipamentos no campo.

Há um mandamento de marketing que todas as empresas terão de observar

com mais atenção em 2009. Em momentos de crise, o que realmente importa é fidelizar clientes – ou fazer de tudo para não perdê-los. Para cumprir essa etapa, porém, é necessário tomar algumas cautelas. A primeira delas é manter um relacionamento permanente com o consumidor e jamais perdê-lo de vista. Nesse contexto,

suspender investimentos em marketing e *branding* pode representar um autêntico tiro no pé. Além de eficazes, as iniciativas de comunicação *one-to-one* têm custos geralmente irrisórios. O chamado Marketing 1:1 tem o objetivo de estabelecer relações de longa duração com o cliente, compreender os seus desejos e apresentar produtos ou serviços mais adequados, na hora certa e de maneira mais atrativa.

Copel: toque pessoal

A WEG sempre preferiu essa relação mais pessoal com o cliente, conhecendo seus problemas e sua realidade e surpreendendo, apresentando soluções inovadoras. Ela é, por exemplo, uma das únicas empresas existentes no mercado que realiza reparos e instala equipamentos em campo. Um exemplo é a reforma de dois transformadores elevadores monofásicos da UHE Governador Bento Munhoz da Rocha Netto (GBM), maior usina hidrelétrica da Copel, e instalação dos equipamentos em sistema com isolamento a gás SF6. Todos os serviços foram realizados em campo, uma realidade cada vez mais frequente, dadas as dificuldades de remoção e transporte, em razão do excesso de peso dos equipamentos. Para a Copel, foi a primeira vez que um equipamento passou por uma reforma com total substituição de enrolamentos e ensaios em extra-alta-tensão em suas instalações. “Esta também foi a primeira vez que a WEG realizou em campo a reforma com substituição total de enrolamentos em transformadores instalados em um sistema blindado de 550 kV com isolamento a gás SF6”, conta Sérgio Augusto Scarpinelli que, juntamente com Claudinei Cantos Moraes, coordenou o planejamento e execução das atividades de campo. Os dois antigos transformadores existentes, importados do Japão (marca Hitachi) e fabricados em 1979, ficaram oito meses em reforma e entraram em operação no dia 27 de setembro de 2008. Cada equipamento possui dados nominais de 155 MVA – Classe de Tensão 550 kV – e pesa aproximadamente 140 toneladas. Todos os trabalhos foram executados e supervisionados por uma equipe WEG.



Desmontagem e avaliação na UHE GBM - falha no enrolamento de alta tensão 550 kV



Desmontagem e avaliação na UHE GBM - falha no enrolamento de baixa tensão - 16,5 kV



Buchas originais de 550 kV - Marca Hitachi - tipo óleo-SF6



Ensaio elétrico de avaliação das buchas originais de 550 kV - tipo óleo-SF6 conforme normas NBR



Fabricação de novos enrolamentos de alta tensão - 550 kV nas instalações da WEG



Fabricação de novos enrolamentos de baixa tensão - 16,5 kV nas instalações da WEG



Transporte dos novos enrolamentos para a Usina em tanque especial e pressurizado



Transporte do tanque e acessórios para a Usina após reforma nas instalações da WEG



Sala climatizada para montagem da parte ativa na UHE GBM



Parte ativa após reforma na UHE GBM



Posicionamento da parte ativa no tanque na UHE GBM

“O reprojeto modificou totalmente a geometria dos enrolamentos, melhorando o desempenho dos transformadores quanto as suas características elétricas e térmicas, a ponto de operarem com aproximadamente 10° C a menos, se comparados ao equipamento original instalado na fase A da mesma unidade geradora e submetido à mesma carga”, afirma Antônio Carlos Barbosa Bissacot, consultor da área de Serviços da unidade de Transformadores da WEG.

A WEG é uma das únicas empresas existentes no mercado que fornece este tipo de serviço. Além da Copel, a fábrica brasileira, localizada na cidade de Blumenau/SC, já realizou trabalhos no campo para outras grandes empresas de energia do país, como Cesp (Companhia Energética do Estado de São Paulo), Tractebel Energia e Chesf (Companhia Hidro Elétrica do São Francisco). “Os trabalhos de reparo e modernização em transformadores de grande porte no campo exigem capacidade técnica, forte planejamento e equipamentos específicos; sem contar a equipe, que deve ser especializada e comprometida, já que o resultado, para o cliente, deve ser o mesmo para equipamentos concebidos em fábrica”, completa Bissacot. “Ainda mais quando lidamos com altos níveis de tensão de trabalho dos transformadores”, finaliza.

A UHE Governador Bento Munhoz da Rocha Netto, antiga Foz do Areia, fica a 240 km de Curitiba, no município de Pinhão/PR. A Subestação Elevadora (semiabrigada de 550 kV) é do tipo blindada com isolamento a gás SF6.



Montagem do arranjo SF6 para ensaios elétricos de alta tensão na UHE GBM



Preparação circuito de ensaios na UHE GBM



Unidade móvel de ensaios em extra-alta-tensão na UHE GBM



Primeira unidade sob ensaios elétricos de rotina e especiais na UHE GBM



Segunda unidade sob ensaios elétricos de rotina e especiais na UHE GBM

Características da Usina

- UHE Governador Bento Munhoz da Rocha (UHE GBM)
- Capacidade de geração: 1.676 MW
- Unidade geradora: 4 máquinas de 419 MW cada
- Local de Instalação dos equipamentos após reforma: Unidade Geradora 4 - Fases B e C

Atividades executadas durante a reforma

Processo inicial

- Desmontagem total na UHE GBM para avaliação da extensão dos danos e levantamento de dados e execução do novo projeto.
- Fabricação de novos enrolamentos de alta tensão (550 kV) e baixa tensão (16,5 kV) por profissionais altamente especializados nas instalações da WEG.
- Secagem dos enrolamentos em sistema *vapour-phase*.
- Acondicionamento dos enrolamentos em tanque especial para transporte, vácuo, impregnação com óleo isolante e pressurização com ar superseco.
- Reparos, jateamento e pintura do tanque e componentes nas instalações da WEG.
- Transporte dos novos enrolamentos, tanque e componentes para a UHE GBM.
- Projeto de arranjo de ensaios em SF6.
- Ensaios de verificação das buchas de 550 kV – tipo óleo-SF6.

Processo final na UHE GBM

- Montagem completa da parte ativa em sala climatizada e com umidade controlada, desenvolvida especialmente para atividades em campo.
- Secagem da parte ativa, abastecimento e impregnação com rigoroso controle de processo para a classe de tensão de 550 kV.
- Ensaios elétricos de verificação com Unidade Móvel WEG de extra-alta-tensão e demais equipamentos auxiliares, conforme Normas NBR 5356/5380.
- Ensaio elétrico especial de medição de descargas parciais de longa duração pelo método eletromagnético com aplicação de tensão induzida e localização acústica durante 24 horas.
- Medição de espectro em frequência (SFRA).
- Supervisão dos serviços de movimentação, instalação, comissionamento e start-up dos dois transformadores no *bay* de operação.



Ensaio especial - medição de descargas parciais durante 24 horas na UHE GBM



Ensaio especial - monitoramento acústico durante 24 horas na UHE GBM



Ensaio especial - medição de espectro em frequência (SFRA) na UHE GBM



Movimentação para instalação na Unidade Geradora 4 após ensaios elétricos na UHE GBM



Transformadores em operação na Unidade Geradora 4 - fases B e C após comissionamento



Crise x eficiência

A maior crise financeira desde a Depressão de 30 exige que as empresas assumam uma postura mais agressiva em busca da excelência. Ela pode ser comparada a uma corrida de Fórmula 1 que começa com sol e, de repente, no meio da competição, começa a chover.

A analogia foi feita pela revista *Amanhã* e é facilmente entendida: a virada de tempo prejudica todos os concorrentes, mas cada um tem a sua estratégia para reagir à chuva.

De toda forma, o mau tempo obriga os pilotos e as equipes a repensar seus planos de ação para vencer. É exatamente dessa maneira que as empresas devem reagir à crise financeira. Neste ano, a maioria das empresas (se não todas) terá que traçar estratégias mais conservadoras se quiser garantir a segurança do seu negócio. Manter reservas para conseguir negociar é obrigatório.

Planejamento, flexibilidade e produtividade são atributos essenciais para sair da crise, mas devem estar acompanhados de agilidade. As empresas devem tomar decisões rápidas e investir em programas que busquem a redução do custo total de operação para sofrer menos seus efeitos.

É aí que entra a busca de um patamar de eficiência ainda maior, com mais atenção ao aumento da produtividade – 2009 deverá se consagrar como o ano da capacidade de produzir mais com muito menos. Otimizar a infraestrutura e tornar os processos mais eficientes são atitudes que devem ser tomadas para reduzir o custo total de operação. Esse exercício resulta na diminuição dos custos e na eliminação do desperdício, sem com isso perder a qualidade dos produtos. Momentos de crise servem para as empresas “olhar para dentro”, buscando a excelência nos serviços para antecipar as necessidades dos clientes, melhorando ainda mais os processos. Medidas pessoais e profissionais podem ser tomadas para garantir a continuidade do negócio.

É importante controlar os gastos da empresa e eleger prioridades, tendo em vista uma meta principal – a de aumentar a produtividade. Para a maioria das empresas, sejam elas grandes ou pequenas, o mutirão pela eficiência deve começar por uma revisão de seus processos. Esta foi a escolha da WEG ao implantar, ainda no segundo semestre do ano passado, o Programa de Melhoria Contínua (leia mais na página 16).

A expectativa dos empresários

68%

das empresas foram impactadas pela crise de alguma forma

54%

decidiram colocar o pé no freio e cortar custos

60%

delas avaliaram que o cenário para 2009 de seus negócios piorou

57%

afirmaram que a rentabilidade deve diminuir em 2009

Em março de 2008, o índice de confiança do consumidor era de **124,8%**
Em setembro do mesmo ano, ficou em **119,3%**

Fonte: Pesquisa da revista *Exame* com 268 empresas, em setembro de 2008

Como tudo começou

A crise financeira que atinge o mundo começou nos Estados Unidos, onde milhares de pessoas fizeram empréstimos nos últimos sete anos, movimentando o setor imobiliário. Os bancos que emprestaram o dinheiro aos norte-americanos passaram a “empacotar” essas dívidas e vender essas grandes “carteiras de crédito” para bancos de investimento. Assim, elas recebiam o dinheiro antes e os investidores ainda ganhavam mais com os juros.

O problema é que os juros aumentaram, as pessoas passaram a comprar menos e a deixar de pagar suas dívidas. Dessa forma, aquelas carteiras de crédito perderam o valor e quem investiu nelas (principalmente os bancos) perdeu o dinheiro – muitos foram à falência. Com juros mais altos, as empresas também pararam de investir, as pessoas passaram a comprar menos e as demissões começaram a surgir, principalmente nos Estados Unidos. Assim a crise se espalhou pelo mundo.



Melhorar sempre

Eliminar as perdas, diminuir prazos e custos, utilizar melhor os recursos da empresa. Esses são os objetivos principais do Programa de Melhoria Contínua da WEG.

O Programa de Melhoria Contínua, lançado pela WEG ainda no segundo semestre de 2008, utiliza ferramentas de gestão baseadas no conceito kaizen e tem o objetivo de alcançar a excelência operacional e de serviço ao cliente. “O programa visa conquistar saltos de produtividade em todas as áreas da empresa, por meio da análise dos processos e eliminação do desperdício, e fortalecer a cultura da busca sistemática e continuada de melhorias”, afirma o presidente da WEG, Harry Schmelzer Jr. Consultores do Kaizen Institute estão na empresa para auxiliar nesse processo, que segue o modelo do Sistema de Produção Toyota. “Basicamente este modelo faz o processo acontecer de acordo

com a demanda do cliente. A empresa planeja seu sistema de produção com menos recursos e capital de giro, de acordo com a real necessidade do mercado. Com isso, há sobras para outros recursos ou maior produção do mesmo recurso”, explica o consultor Osvaldo Guedes Junior. Para o professor japonês Masaaki Imai, conhecido como o pai do kaizen, “o erro principal de muitos profissionais e consultores da qualidade é depender demasiadamente da tecnologia ou de ferramentas sofisticadas, notadamente estatísticas, ser viciados em aplicações computacionais ou mapas muito complexos que só uma elite acaba por conseguir fazer ou perceber”.



Os dez mandamentos do kaizen

- 1 O desperdício é o inimigo número 1. Para eliminá-lo, é preciso sujar as mãos.
- 2 Melhorias graduais feitas continuamente; não é ruptura pontual.
- 3 Todos na empresa têm de estar envolvidos, desde os gestores do topo e intermédio até o pessoal de base; a metodologia não é elitista.
- 4 A estratégia deve ser barata. O aumento da produtividade deve ser feito sem investimentos significativos. Não se deve aplicar somas astronômicas em tecnologia e consultorias.
- 5 Aplica-se a qualquer lugar; não serve só para os japoneses.

Do Japão para o mundo

O kaizen é baseado na filosofia e nos princípios socioculturais orientais e exige o comprometimento de todos os indivíduos da empresa, do operário ao gerente. É uma forma de gestão orientada para a maximização da produtividade e da rentabilidade, sem aumento de custos. Com a fundação do Kaizen Institute, em 1986, a metodologia se tornou popular entre os executivos dos Estados Unidos.

As atividades da metodologia envolvem não apenas os processos produtivos, mas também as áreas de marketing, vendas, desenvolvimento, administrativas e financeiras. “O envolvimento de todas as pessoas da cadeia produtiva (chamado de Gemba) é importantíssimo. As pessoas devem estar comprometidas e ser envolvidas no trabalho, participando da solução. Os empregados aprendem com o processo, facilitam o próprio trabalho e produzem mais”, diz Guedes.

Os benefícios para as empresas são incontáveis. Entre eles estão o aumento de produtividade sem investimentos significativos, reduções nos custos de produção, capacidade de adaptação às mudanças de mercado e motivação dos colaboradores.



Percepção e cultura

Masaaki Imai afirma que o kaizen requer mudança na percepção e na cultura de todos na organização, que devem, constantemente, identificar os tipos diferentes de desperdício no trabalho para poder eliminá-los. “O mais importante é que isso requer apoio dos

superiores. Sempre que o kaizen não é executado com sucesso, 99% do tempo é porque a administração superior não o compreendeu ou não teve o compromisso necessário para executá-lo corretamente”, diz o professor. Imai também destaca que o moral dos empregados e a redução da troca de pessoal são práticas do kaizen. “Eles têm o poder e o conhecimento para mudar a maneira com que trabalham, para torná-la mais eficiente, e isto cria uma satisfação muito grande.”

Os consultores do Kaizen Institute afirmam que a metodologia traz resultados concretos, tanto qualitativa quanto quantitativamente, em um curto espaço de tempo e a um baixo custo (que, conseqüentemente, aumenta a lucratividade). Tais resultados são apoiados na sinergia gerada por uma equipe reunida para alcançar metas estabelecidas pela direção da empresa.

E os japoneses dão importância tanto a esse processo integrado quanto ao resultado que se busca – o meio é tão importante quanto o fim. Para eles, é tão importante fazer bem feito (eficiência) quanto obter o resultado certo (eficácia).



- 6 Apoiar-se numa gestão visual, numa total transparência de procedimentos, processos e valores; torna os problemas e o desperdício visíveis aos olhos de todos.
- 7 Focaliza a atenção no local onde se cria realmente o valor (“gemba”, em japonês).
- 8 Orienta-se para os processos.
- 9 Dá prioridade às pessoas, ao *humanware*; acredita que o esforço principal de melhoria deve vir de uma nova mentalidade e estilo de trabalho das pessoas (orientação pessoal para a qualidade, trabalho em equipe, cultivo da sabedoria, elevação do moral, autodisciplina, círculos de qualidade e prática de sugestões individuais ou de grupo).
- 10 O lema essencial da aprendizagem organizacional é aprender fazendo.

Eliminando desperdícios

Aumentar a produção com redução de custos é o sonho de qualquer indústria, não importa o segmento de atuação. Os japoneses transformaram o desejo em realidade através da chamada *Lean Manufacturing* (Manufatura Enxuta). A filosofia segue os preceitos do kaizen e foi criada inicialmente para a indústria automobilística. Ela engloba uma série de atitudes que visam acabar com o inimigo número 1 das fábricas bem-sucedidas: o desperdício. Estes desperdícios são

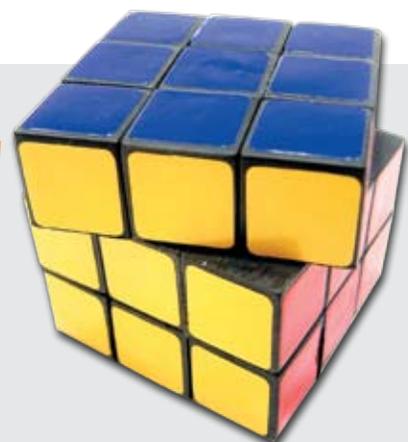
O *lean manufacturing* é um padrão de excelência em gestão que pode ser adaptado em diferentes tipos de negócios.

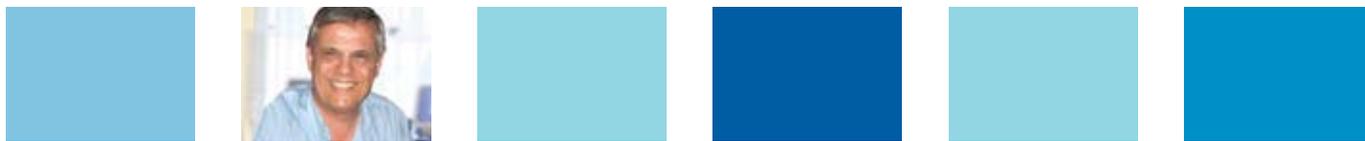
tudo aquilo que o cliente não está disposto a pagar. O consultor Ruy Cortez de Oliveira, do Kaizen Institute, afirma que para isso acontecer deve haver, fundamentalmente, uma mudança de cultura na empresa. “Tem que melhorar continuamente, o processo nunca pode acabar”, explica.

Um das ferramentas utilizadas para manter o entusiasmo com o programa é o Workshop Gemba Kaizen. Durante uma semana, gestores e demais colaboradores analisam todos os processos de uma determinada área, verificam onde estão os desperdícios e eliminam essas perdas. “É uma semana de trabalho que resulta em um grande salto de melhoria. A velocidade é importante para não deixar morrer a ideia”, diz Oliveira. Esses workshops contribuem para que as mudanças no processo produtivo ocorram por etapas, mas com ganhos imediatos. Segundo o consultor, as empresas que optam por utilizar a metodologia encontram “solo fértil” em suas fábricas. “As pessoas estão ávidas para melhorar”, ressalta. Ele afirma que o Brasil é considerado bom exemplo na implantação desse tipo de programa. “Há casos de muito sucesso, que servem de exemplo para outros países. A flexibilidade do brasileiro permite maior aceitação da mudança em relação a outros lugares e o ambiente é receptivo”, conclui.

Processos a ser otimizados segundo a filosofia Lean Manufacturing

- Superprodução
- Estoques desnecessários
- Correção
- Processamento impróprio
- Espera
- Movimento desnecessário
- Transporte de material





Aviso importante

por Mário Persona

Logo de cara o envelope da circular que recebi de meu banco gritava: “AVISO IMPORTANTE”. O que podia ser tão importante, para uma carta chegar gritando assim? Meu estômago doía e minhas mãos transpiravam, enquanto tentava rasgar o envelope na linha picotada. Temi que as mãos trêmulas misturassem as letrinhas de seu interior ou que o suor as fizesse derreter.

Minha ansiedade crescia. Depois de tantos sobressaltos com notícias de bancos estrangeiros que retornaram ao pó, eu estava apreensivo. Afinal, tinha confiado minhas economias àquele banco, ao invés de deixá-las sob o colchão. Pelo menos no banco o meu dinheiro podia render e não corria o risco de cair no penico. Aberto o envelope, agora o grito vinha de dentro da carta: “AVISO IMPORTANTE”. Será que meu vizinho escutou isso? “Prezado(a) Sr.(a)”, continuava a carta escrita por alguém que ainda não aprendeu a personalizar uma carta assim. Imediatamente senti-me despersonalizado e massificado, mas não estava sozinho. O mesmo deve ter sentido quem assinava a carta: “A Gerência”. Você conhece a Gerência? É bonita?

Deixei de tentar adivinhar se a Gerência era loura ou morena para me concentrar na mensagem: “O banco tal comunica que encerrou sua conta tal na data tal”. Engoli em seco e continuei lendo: “Lembramos que todas as providências já foram tomadas para o encerramento”. Ah! Então era só isso? Eu aqui me preocupando à toa, e tudo não passava de um simples encerramento da conta onde estavam minhas economias. Que gentileza o banco tomar todas as providências necessárias. Eu mesmo não teria tido tempo para isso. Minha mente ainda tentava processar aquela informação

quando a ficha caiu: E O MEU DINHEIRO?!

Agora quem gritava era eu. Se a conta de meu colchão fosse encerrada, eu ainda teria a esperança de encontrar o dinheiro no penico. Levei a mão ao telefone como um Indiana Jones agarrando aquela única raiz à beira do penhasco. Depois do usual “sua ligação é muito importante para nós” e de esperar

uma voz que não fosse uma gravação, Gerência atendeu. Ela tinha voz de homem:

“O senhor está vendo o número que aparece na frente do número de sua conta? Pois é, esse código indica tratar-se apenas da Conta Investimento, aquela que era usada nos tempos da CPMF. Não se preocupe, sua conta regular continua ativa”.

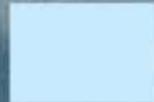
Fiquei pasmo. Quem teria sido o Einstein da área de comunicação da empresa que redigiu uma carta assim? Perguntei — e Gerência confirmou — o que eu já suspeitava: aquele dia inteiro ela não tinha feito outra coisa senão esclarecer a mesma dúvida de centenas de clientes como eu, que ignoravam que o número na frente da conta indicava tratar-

se de “Conta Investimento”. Como eu poderia saber? Para quem gosta de porcentagem, vou chutar uma: 99,9% dos problemas de atendimento ao cliente estão na comunicação. E para quem gosta de siglas, aqui vai uma: SRC, de “Self-Reference Criterion”, ou “Critério de Auto Referência”. Quando comunicamos algo supondo que o cliente tenha acesso às mesmas informações que nós, inconscientemente utilizamos esse critério. Quer saber como evitar isso? Então leia os textos que tenho na pasta “\SRC” de meu computador.



Maristela Nunes, Departamento de Logística:

“O melhor atendimento global é aquele que não se percebe que é global.”



Um serviço de excelência é um objetivo de todos na WEG. Criamos soluções integradas que funcionam em tudo, desde nossos produtos inovadores em motores elétricos até nossa assistência pós-venda total. Nosso serviço 24/7 lida com desafios globais, mas que parecem locais do seu ponto de vista, onde quer que você precise de nós. E esse atendimento quem faz é o pessoal de serviço, que realmente se importa, como Maristela Nunes.

Transformando energia em soluções. www.weg.net