

Cliente: INTEGRARE EDITORA  
Veículo: LIDERANÇA  
Data: ABR/2011 - Nº 77  
Cidade: SÃO PAULO  
Coluna: CAPA  
Marca: INTEGRARE EDITORA

04/04/11  
SP  
Pág: 1,4,32 A 37

### EDITORIAL

Você e sua empresa têm **dez anos** para crescerem como nunca!

### VALOR

Pousada cobra **R\$2 mil por dia** e ninguém reclama. Descubra como

### ENCANTAMENTO

Como fazer seus clientes trabalharem para você

GESTÃO, PESSOAS & ATITUDES  
**Liderança**

# Liderança

GESTÃO, PESSOAS & ATITUDES

R\$ 19,00



www.lideronline.com.br

ABR 2011 | ano VII | Nº 77

## SUA EMPRESA JÁ FEZ UM TESTE DE DNA?

### CONTRIBUIÇÃO

Rende dinheiro, experiências e qualidade de vida. Há empresas mergulhando de cabeça na **filosofia "verde"**

### CONEXÃO

Com um pouco de carinho e atenção, rede de farmácias **conquista o coração dos idosos**

# Liderança

## DIRETOR

Raúl Candeloro

## DIRETORA-EXECUTIVA

Sílvia Campos

## EDITOR

Julio Clebsch

## DIREÇÃO DE ARTE

Anderson L. A.

## DIAGRAMAÇÃO

Bolívar Escobar e Sara Colin Ramos

## REVISÃO

Joice Lemes

## ASSISTENTE DE REVISÃO

Paula Garcia

## GERENTE COMERCIAL

Priscila Vieira

## ATENDIMENTO AO ASSINANTE

Alessandra Carvalho

## JORNALISTA RESPONSÁVEL

Daiane Schmitt • MTB/SC 02983 JP

Liderança® é publicada 11 vezes por ano pela Editora Quantum e comercializada pela Editora Intellimax Ltda.

Cx. postal 19530 • Curitiba • Paraná • CEP 80251-970.

E-mail: [atendimento@lideraonline.com.br](mailto:atendimento@lideraonline.com.br)  
Para assinar, mande seu nome, endereço e telefone para o endereço acima ou pelo fax: (41) 3338-3321 ou, se preferir, acesse: [www.lideraonline.com.br](http://www.lideraonline.com.br)

## Central de negócios em São Paulo

Tel.: (11) 2123-7800

E-mail: [vendas.sp@editoraquantum.com.br](mailto:vendas.sp@editoraquantum.com.br)

## Serviço de atendimento ao assinante

Todas as capitais .....4004-0174

Demais regiões.....0300 789-2010

Abril/2011 Editora Quantum Ltda. Tiragem desta edição: 12.000 exemplares. Todos os direitos reservados. A reprodução total ou parcial deste material só é permitida mediante solicitação por escrito e desde que citada a fonte. O conteúdo dos artigos publicados é de responsabilidade de seus autores. Sua satisfação é a sua garantia. Você pode interromper sua assinatura a qualquer momento, sem sofrer nenhum ônus. Mediante sua solicitação, você terá direito à devolução do valor correspondente aos exemplares a receber. Demais publicações da Editora Quantum: VendaMais e InvestMais.

A responsabilidade pelo conteúdo dos anúncios, bem como pela sua produção e compromissos inerentes, é da agência e do anunciante.

## Pré-impressão e impressão:

Gráfica Posigraf • (41) 3212-5451

Nossa missão: Criar produtos e serviços que desenvolvam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes de nossos clientes, tanto na condução de suas equipes quanto no tratamento aos seus clientes, gerando retorno financeiro e um impacto positivo na sociedade.

## 32 CAPA



SUA  
**EMPRESA**  
JÁ FEZ UM  
TESTE DE  
**DNA?**



SUA  
**EMPRESA**  
JÁ FEZ UM  
TESTE DE  
**DNA?**

# DNA corporativo

Por Lígia Fascioni



**C**onhecer profundamente uma empresa pode ser decisivo para a tomada de decisões. Das dúvidas mais comuns, como optar ou não por um colaborador, até as mais complexas, como ampliar o portfólio de produtos ou proceder a fusão com um grupo internacional, todas comprometem o desempenho das corporações, sejam elas microempresas ou multinacionais.

**Pessoa jurídica ≠ pessoa física** - Uma empresa é sempre maior que seu dono e, apesar da maioria de suas características ser geralmente compatível (a empresa herda atributos do fundador), pessoa física e jurídica são naturezas distintas, inclusive com ordens de grandeza diferentes. Mas há casos em que a empresa é composta apenas de uma pessoa. Então, a pergunta que se faz para identificar o caso corretamente é: "Se daqui a alguns anos o dono morrer, a empresa acaba?".

- **Não** - Ela é uma empresa de fato, isto é, vai crescer, agregar novos funcionários e seu dono inclusive vai poder tirar férias. Nesse caso, devemos definir a identidade da empresa (seu DNA) para nortear todas as suas ações e comunicações. É um caso desafiador, mas perfeitamente possível de ser resolvido, separando claramente o que é a empresa e o que é a pessoa.
- **Sim** - Então, temos uma "eupresa". Não há nenhum problema nisso. Minha consultoria, por exemplo, encontra-se nesse caso. Ela existe porque preciso trabalhar dentro das regras do Fisco, mas não tem identidade própria. Todo o trabalho de divulgação é feito usando meu nome. É o caso de muitos profissionais liberais. Para haver coerência entre as ações e as comunicações da empresa, temos que definir a identidade profissional de seu fundador.

**RG, por favor** - O conjunto de atributos que torna uma empresa única, diferente das demais, é a sua identidade corporativa. Esses atributos podem ser de dois tipos: essenciais ou aciden-

tais. O primeiro define a identidade - sem ele, a empresa não seria quem é -, por exemplo: se ela é informal e amigável, uma atitude sisuda a tornaria irreconhecível, descaracterizando-a. Já os atributos acidentais ajudam a descrevê-la num determinado momento, porém mudam ao longo da história sem comprometer sua identidade.

Assim, a empresa pode estar insegura com o lançamento de um produto, mas, tão logo a situação se resolva, esse atributo mudará. Os atributos acidentais ajudam a delinear a empresa e a compreender seu momento atual, mas não são sua essência. A identidade corporativa pode ser entendida como o DNA da organização, o que ela realmente é. Esse último ponto é muito importante: identidade não é o que a empresa gostaria de ser nem o que o mercado gostaria que ela fosse, não é o que seu dono imagina que ela seja nem o que ela almeja ser um dia - identidade é o que a empresa de fato é.

E há outro conceito que é comumente confundido com identidade, por isso é importante destacá-lo: a imagem corporativa. Ela é bem diversa da identidade; se esta é o que a empresa é, aquela é o que ela parece ser, e nem sempre essas duas coisas são compatíveis. Sobre a imagem, não se tem controle, apenas influência. Isso acontece porque ela está na cabeça das pessoas.

Uma boa metáfora é compará-la a uma tela em branco, na qual as pessoas vão montando a imagem como se fosse um jogo de quebra-cabeças. Quem fornece as peças é a própria empresa, com suas ações e comunicações. Assim, quando um estagiário conta para seus amigos sobre fatos ocorridos no escritório, ele

está espalhando peças. Um telefonema bem atendido, um anúncio de revista, uma reportagem, um veículo da frota desrespeitando um sinal de trânsito, um cartão de visitas, etc., tudo isso são peças que as pessoas vão reunindo para montar a imagem.

Com frequência, os gestores, mesmo com a melhor das intenções, acabam enfatizando atributos que não refletem fielmente a essência da organização. O equilíbrio entre o que a empresa é e o que parece ser fica prejudicado: em um momento, a comunicação enfatiza um aspecto e, em outro, uma ação o contradiz. O mercado, os fornecedores, os colaboradores e até os acionistas percebem, mesmo que inconscientemente, essas incoerências.

**Espelho, espelho meu** - A importância de se definir bem a identidade de uma empresa começa pela necessidade de autoconhecimento. Sem saber quem é realmente, como pode fazer seu planejamento estratégico, definir missão, visão, valores? Como pode elaborar um plano de comunicação se ele corre o risco de comunicar algo que contradiz a essência da empresa?

O que se vê por aí são declarações de missão cujo significado é completamente desconhecido dos próprios colaboradores, valores que geralmente refletem apenas “o que o mercado quer” sem nenhuma relação com a real cultura da empresa. Mais que desperdício de recursos, isso é dinheiro sendo investido para prejudicar a própria imagem.

Se a empresa não se conhece ou assume como sua identidade atributos desejados, mas não verdadeiros, ela distribui peças ao mercado que não se encaixam. A dissonância é percebida de maneira consciente ou não, porém nunca ignorada. Os atributos da identidade de uma empresa não são uma lista de desejos.

Vale ressaltar que, ao se estudar a identidade corporativa de uma organização (suas características), não se faz juízo de valor. A questão não é a empresa ter ou não uma boa identidade. Suas características não são intrinsecamente boas ou más – são apenas características. O conhecimento delas e o contexto em que serão empregadas e de que maneira isso será feito é que vai resultar num impacto positivo ou negativo.

**Muita calma nessa hora** - Investir em conhecer o DNA é, na verdade, bastante rápido e com aplicações imediatas. Desenvolvi um método em que a empresa conhece seus atributos essenciais em menos de um mês. Com o relatório de identidade em mãos, seu departamento de marketing pode utilizá-lo como referência para a elaboração de suas estratégias, assim como o pessoal do RH pode ter mais claro o perfil de contratação, o departamento de desenvolvimento de produtos ter uma clareza maior com relação às diretrizes e por aí vai.

Existem muitas maneiras de se obter o DNA de uma organização. A mais comum, barata e utilizada é definir a identidade por meio de entrevistas com os gestores da empresa. Por uma questão de custos, praticidade e até de conveniência diplomática, designers, publicitários e profissionais de marketing acabam optando pela entrevista pura e simples com os contratantes (em geral, os gestores

da empresa) na construção do *briefing*. Alguns completam o trabalho de determinação da identidade estudando os materiais que a empresa fornece. De todo modo, as distorções são importantes demais para serem ignoradas.

Isso acontece principalmente devido à confusão nos conceitos (inclusive, advindos da formação acadêmica) e acaba induzindo o entrevistado a manifestar seus desejos, e não a real identidade da empresa. Por melhor elaboradas que sejam essas entrevistas, elas possuem algumas desvantagens:

- Os gestores possuem uma visão idealizada da empresa, pois estão consciente ou inconscientemente treinados para mostrar somente o melhor lado. Muitas vezes, eles confundem o que a empresa realmente é com aquilo que eles gostariam que ela fosse.
- Os gestores possuem uma visão parcial da empresa, porque conseguem contemplá-la apenas sob um ângulo determinado (o deles).
- Os gestores acreditam que há respostas certas para as perguntas que estão sendo feitas e se preocupam em acertá-las. Assim, mesmo que a empresa nunca tenha pensado em sustentabilidade ambiental, com toda certeza os gestores irão afirmar que esse é um dos valores mais importantes da organização (a convicção da resposta dependerá do artigo que eles tenham lido em alguma revista de negócios na última viagem). Por esse caminho, é fácil descobrir que todas as empresas são inovadoras, que as pessoas são o que realmente importa, que seus produtos são focados nos clientes, que estão sempre em busca de sinergia e quebra de paradigmas (além de agregar valor), blá-blá-blá.

Como geralmente o trabalho é feito quando se precisa elaborar ou redesenhar a marca gráfica da empresa, estudos adicionais focados no aspecto gráfico também são comumente realizados. Assim, alguns profissionais buscam encontrar características convergentes ou divergentes nas marcas dos concorrentes de maneira que o foco fica muito mais fora que dentro da organização.

Há empresas que baseiam sua conceituação em pesquisas de imagem, confundindo completamente as coisas. Como se pode fundamentar a identidade de uma organização se baseando unicamente no que ela parece ser?

Outra confusão que acontece é focar a identidade na marca. Como já esclarecido, a identidade é construída pelo conjunto de características próprias da empresa (desejáveis ou não). A marca, como se sabe, é uma entidade concebida para seduzir e encantar, por isso ela possui apenas características da identidade que acredita serem positivas.

É claro que ninguém vai enfatizar atributos politicamente incorretos no design de uma marca, mas nem por isso eles deixam de existir. É importante cuidar para não contradizê-los e, para isso, é preciso conhecê-los muito bem.

Outro fato comum é alguém achar que a identidade da empresa já está definida só porque ela tem uma missão, uma visão e valores escritos num documento muito bem diagramado. O.k., mas quem fez o planejamento estratégico? Será que a definição da missão, visão e valores não sofre um pouco dos mesmos problemas das entrevistas com os executivos

(idealismo, visão parcial, confusão entre desejos e fatos)?

Aliás, para esclarecer, o planejamento estratégico é uma ferramenta importantíssima para a gestão da empresa. Seria muito interessante e mais produtivo elaborá-lo depois que a identidade fosse definida. Assim, ele seria mais coerente e realista. Já vi casos de missão, visão e valores completamente incompatíveis com a identidade da empresa, verdadeiras peças de ficção corporativa. Cuidado: missão, visão e valores não são suficientes para definir a identidade.

**Showtime** - Mas como fazer isso de maneira relativamente rápida e com um mínimo de distorções? O workshop de identidade corporativa do Método GIIC® (Gestão Integrada da Identidade Corporativa) foi desenvolvido como alternativa para solucionar o problema de definição de identidade corporativa. A ideia principal que move todo o trabalho é ajudar a empresa a se conhecer de verdade, ou seja, retirar-lhe toda a maquiagem e lhe mostrar um espelho. Desse exercício de autoconhecimento, resultarão os atributos essenciais (os traços principais e mais perenes) e os acidentais (rugas, luzes e manchas temporárias).

A linha de raciocínio é a seguinte: quem conhece a identidade da empresa a fundo são as pessoas que trabalham nela, concluindo-se que os colaboradores certamente têm condições de apontar os principais atributos essenciais da organização.

Então, basta reunir os colaboradores e perguntar quem é a empresa e está tudo resolvido. Bem, mais ou menos. É que esse pessoal sofre do mesmo mal que os gestores. Todo mundo vai tentar encontrar as respostas certas para a pergunta “quem é essa empresa?”. Os colaboradores também idealizam um pouco a organização (para o bem ou para o mal) e podem provocar distorções importantes no trabalho.

A solução encontrada para esse desafio é passar um dia inteiro reunido com os colaboradores perguntando, exaustivamente, quais são os atributos da empresa. É claro que não dá para fazer isso diretamente. Utilizam-se técnicas para realizar essa pergunta de maneira que o pessoal relaxe, solte-se e fale a verdade. Quanto mais conjuntos de coordenadas se têm para definir a hélice do DNA, melhor. Assim, reduzem-se as distorções provocadas por pontos de vista pessoais. Partindo desse princípio, todos os funcionários devem participar (de diretores a faxineiros, de gerentes a estagiários). Uma mescla de pessoas mais antigas e outras ainda em período de experiência, gente que trabalha apenas internamente e gente que trabalha

com o público diretamente, enfim, todos contribuem para enriquecer a mistura.

Fica a critério dos gestores incluir parceiros (contadores, representantes comerciais, consultores) que tenham uma relação direta com a empresa e participem ativamente na construção da sua identidade. Se esse número exceder 35 pessoas (maior grupo que um facilitador consegue gerenciar), deve-se trabalhar com uma amostra representativa.

O workshop leva cerca de um dia e deve acontecer fora do local de trabalho para que os participantes possam se expressar sem constrangimentos e não fiquem com a impressão de que estão trabalhando. São organizados em equipes que se misturam a cada dinâmica para que todos possam interagir. Por meio de analogias, confrontações semânticas, estudos de caso e representações, o facilitador vai repetir a mesma pergunta de várias maneiras: “Quais são as características dessa empresa?”.

É importante que as formas de questionamento sejam diferentes para que possam ficar claras as contradições e que os atributos reais sejam enfatizados em várias oportunidades (é impressionante como há contradições importantes que os participantes mal percebem).

As analogias, referências, adjetivos e técnicas discursivas são realizados com o auxílio do método participativo e visualização móvel. Trata-se de um painel de papel *craft* afixado a uma das paredes com fita crepe em que fichas de cartolina são coladas. Dessa maneira, todos têm oportunidade de visualizar as respostas e podem entrar num consenso sobre as que deverão permanecer e as que serão descartadas.

São previstas também atividades individuais para dar chance de manifestação a pessoas mais reservadas ou que se sintam um pouco intimidadas pela presença de superiores hierárquicos da organização – já pensou a faxineira ter que discordar do

presidente durante uma discussão na equipe? Para resolver isso, todo mundo recebe formulários a serem preenchidos anonimamente em alguma dinâmica.

Algumas formas de representação não verbal também são aplicadas, como a construção de modelos com massa de modelar e materiais alternativos ou painéis montados a partir de recortes de revistas. As dinâmicas são divididas em seis categorias (metáforas, adjetivos, referências, visão, estudos de caso e representações) e combinadas conforme a análise do facilitador e de seu interlocutor na empresa em que o método será aplicado.

Assim, após o workshop, que deve durar um dia inteiro,

**Quem conhece a identidade da empresa a fundo são as pessoas que trabalham nela, concluindo-se que os colaboradores certamente têm condições de apontar os principais atributos essenciais da organização**

Lígia Fascioni



o facilitador elabora o relatório final, que deverá conter a descrição e a análise de cada uma das dinâmicas (com fotos e imagens ilustrativas). Os atributos mais marcantes, que aparecem em boa parte dos exercícios e de maneira enfática e incontestável, integram o conjunto dos atributos essenciais da empresa. Os demais, colhidos ao longo do trabalho, que refletem acontecimentos atuais, crises ou programas em andamento, que se contradisseram ou foram esquecidos, passam a fazer parte das características acidentais.

O workshop de identidade corporativa é apenas um dos módulos do Método GIIC®, organizado em 11 módulos independentes, que podem ser aplicados em qualquer ordem (desde que precedidos pelo módulo de identidade), conforme as prioridades e necessidades da organização. A ideia é que, uma vez definida a personalidade de uma empresa, ela pos-

sa traduzir seus atributos sob dez perspectivas: nome, web design, impressos, atendimento, apresentações, ambiente, pessoas, comunicação, identidade visual e produtos.

Cada módulo trata de um aspecto diferente e é operacionalizado por meio de uma Matriz de Recomendações. A matriz traduz os critérios relacionados a cada assunto à luz dos atributos essenciais da empresa e serve como referência para todas as ações e comunicações referentes ao aspecto em questão. Para o acompanhamento das práticas, é realizada periodicamente uma autoavaliação.

Lígia Fascioni é autora do livro *DNA empresarial: identidade corporativa como referência estratégica* (Editora Integreare).

Site: [www.ligiafascioni.com.br](http://www.ligiafascioni.com.br)

## Small Giants

# Empresas com DNA diferenciado

Por Fábio Fiorini



**É** inegável que o mundo empresarial está cada vez mais concorrido e as pessoas estão mais confusas na hora de escolher produtos e serviços. As opções e variações são tantas que dificultam a escolha, quando deveria ser o contrário.

Também é fato que esse excesso causa um dano – às vezes, irreparável – para muitas empresas, que pressionadas e sem diferenciais percebidos acabam entrando na pior das guerras mercadológicas: a guerra de preços. O resultado final do que pode acontecer é triste.

Batemos sempre na tecla da diferenciação. Empresas de sucesso optam pelo melhor de dois caminhos possíveis: ou têm o menor preço ou se diferenciam. Diferenciar-se significa ter mais qualidade, não só técnica, mas uma qualidade que todos percebem antes mesmo de se tornarem clientes. Significa entregar valor superior e ser excelente em tudo o que faz. Não necessariamente ser líder, mas sim ser reconhecida como a melhor. Ao final, tornam-se mais rentáveis e com os melhores e mais qualificados clientes.

Sonho? De jeito nenhum! Empresas Pequenas Gigantes são assim. Sempre que falamos delas em nosso grupo aqui no Brasil, todos nos perguntam como transformar uma empresa “normal” em uma Small Giant.

O caminho é de escolhas, mas escolhas que colocam a organização num patamar diferenciado de resultados e percepção, além de tornar tudo ao seu redor muito alinhado e coeso para atingir os resultados. Os profissionais passam a vestir a camisa da empresa em busca dos resultados esperados, os fornecedores querem se relacionar com ela e os clientes não só a adotam, indicam-na exatamente por sua excelência.

Mas tudo tem um começo e, às vezes, esquecemo-nos dele.

Todas as empresas têm uma história maravilhosa para contar. Começaram do nada, com muito ou pouco dinheiro. Todas elas iniciaram da mesma forma e com um ideal. Seus fundadores tinham sempre um propósito para criar essa empresa.

Pode ser até que todos pensem que o propósito era ganhar muito dinheiro, somente. Mas vemos que nunca era só isso. Todas tinham uma razão de ser, um ideal diferente e um propósito maior a cumprir. Não confunda com missão ou posicionamento.

Empresas que foram criadas pela garra de alguém em querer mudar sua vida, entregar às pessoas algo que realmente as ajudassem no dia a dia, algo jamais imaginado pelo mercado e com uma proposta de valor altamente superior. Falo da Nike.

Também existem empresas que foram criadas com o propósito pessoal de ajudar mães e pais que sofrem com crianças que não se alimentam adequadamente quando bebês. Essas empresas sentem-se na obrigação de resolver isso, criando receitas saudáveis, que alimentem e que as crianças gostem. Falo da Farinha Láctea.

Perceba que são empresas que ganham bastante dinheiro, lideram em preços, concorrem em mercados altamente competitivos e ainda continuam a praticar seu propósito: fazer com que todos os profissionais envolvidos em seu dia a dia pratiquem os valores dela e os consumidores acreditem e compartilhem do mesmo propósito e as adotem como referência.

Todas têm uma história de Pequena Gigante. Todas são empresas com personalidade, com um traço marcante e quase que individual. São como seres humanos, cada qual com sua personalidade.

O mundo empresarial está cheio de empresas, das quais rapidamente conseguimos notar sua personalidade. Há empresas sérias, há empresas comprometidas com causas, empresas justas, honestas. A lista é grande.

E a sua empresa, qual é a personalidade dela? O que realmente tem de diferente? Empresas diferentes são realmente únicas, têm uma identidade. Negócios assim e que conseguem sempre reforçar isso se tornam cada vez mais únicos, rentáveis, preferidos e sustentáveis.

Costumo dizer no nosso grupo Small Giants que é simples o primeiro passo para saber se a empresa que foi fundada com tanto carinho, garra, determinação, que entregou desde seu início produtos e serviços de qualidade superior, aproximou-se dos clientes de forma única e ainda trouxe colaboradores que acreditavam naquele propósito, continua da mesma forma: “Líder, escreva num papel quais são as duas coisas únicas que somente a sua empresa tem. Qual é o propósito dela?”.

Naturalmente, você chegará às duas coisas que reforçam a sua existência superior e de diferenciação. Agora, procure saber se as pessoas da sua empresa praticam diariamente esse propósito. Faça a mesma pergunta para todos (individualmente) e depois leia as respostas. Calma! Às vezes nos assustamos, mas infelizmente é a pura realidade.

Dentro da metodologia do Small Giants, de transformar empresas “normais” em Pequenas Gigantes, trabalha-se de forma muito completa os dez mandamentos que fazem uma organização gerar seguidores, admiradores e propagadores dos seus diferenciais, enquanto que empresas comuns criam “apenas” clientes.

Para relembrar, os dez mandamentos (ou Decálogo do cliente) são:

1. **Confiança** - Quero confiar que estou comprando algo que realmente vai resolver meu problema.
2. **Valor** - Quero pagar um preço justo e correto e sentir prazer ao comprar.
3. **Descoberta** - Quero ser surpreendido positivamente.
4. **Agilidade** - Quero ser atendido prontamente e sem demoras.
5. **Significado** - Quero que você entenda que o produto ou serviço que estou adquirindo é realmente importante para mim.
6. **Atenção** - Quero que você me valorize e me faça sentir especial.
7. **Conexão** - Quero fazer parte de um grupo de pessoas com ética, valores e princípios iguais aos meus.
8. **Atendimento** - Quero ser atendido por profissionais que entendem do assunto, gostam do que fazem e demonstram prazer em me atender.
9. **Encantamento** - Quero poder indicar sua empresa para minha família, amigos e colegas.
10. **Contribuição** - Quero que você contribua com causas que me importam.

Se a empresa tem uma identidade formatada e alinhada, alcançar a excelência nos dez mandamentos é um objetivo natural e factível. Para ilustrar como se implementa cada um dos itens do decálogo, conduzimos workshops de dois dias para trabalhar dois quesitos.

Em cada um deles, trabalhado em grupos multidisciplinares, que pode ser uma pessoa de cada área ou pessoas que não trabalham como pares, ou até mesmo a empresa toda, a depender de seu porte, discute-se como esse item se encontra na organização. Ou seja, faz uma avaliação técnica.

Para este artigo, escolhemos o Mandamento 6 para exemplificar: Atenção. Avaliamos se esse item está bem ou mal e aí criamos indicadores reais para que ele seja implementado e monitorado diariamente na busca pela excelência.

Para esse caso, os indicadores de excelência seriam:

- Perguntas específicas sobre atendimento em pesquisas de satisfação/pós-venda (nosso atendimento fez você se sentir especial ou valorizado como cliente?).
- Frequência total de contatos.
- Número de contatos para não vender (pessoais, como aniversário e datas importantes, mas também profissionais).
- O que sabe do cliente além dos dados comerciais?
- Tempo investido por cliente.
- Número de pós-vendas realizadas x total de vendas.
- Tempo e número de contatos necessários para ser atendido/resolver um problema.
- Criação de experiências emocionais para os clientes.
- Testemunhais.
- Indicações.
- Índice de recompra.

Empresas alinhadas em identidade e personalidade são únicas. Todos sabem exatamente seu papel dentro da estrutura, o que precisam praticar para que essa identidade não se perca, as atividades de sua função que reforçarão os diferenciais da empresa, absolutamente tudo sobre os concorrentes, seu papel na sociedade e aonde a empresa quer e deve chegar sem perder sua essência.

Isso é uma ciência e empresas Pequenas Gigantes transformam tudo isso em resultados. Existem ferramentas para tal. Qualquer organização pode mudar sua realidade resgatando sua identidade, personalidade e propósito.

De forma simples, é preciso muito treinamento para o resgate dessa identidade. Cada um deve ter seu papel nessa prática, todos os dias. Faça treinamentos e workshops a respeito do assunto. O resultado será que seus clientes saberão sua identidade e, no fim, irão vivenciá-la, pois seus profissionais a praticarão todos os dias.

Pequenas Gigante são diferentes, únicas e para isso precisam resgatar seu propósito.

Fábio Fiorini é empresário, palestrante e consultor especializado em branding. Está, com Raúl Candeloro, à frente do grupo Small Giants Brasil.

Site: [www.smallgiantsbrasil.com.br](http://www.smallgiantsbrasil.com.br)