

RESENHA BIBLIOGRÁFICA

Clicks and mortar. David Pottruck & Terry Pearce.
Jossey-Bass, 2000.

Franck Renand*

1. Introdução

Entre os inúmeros novos livros de *e-business*, escolhi resenhar *Clicks and mortar* por ser um manuscrito prático de autoria de dois homens de negócios americanos de sucesso.

David Pottruck detém um MBA da Wharton e trabalhou para a American Express e o Citibank. Hoje, ele é o presidente da Charles Schwab (uma companhia de financiamento líder) e serve na diretoria da famosa Intel. Além disso, como um dos membros da notória Comissão Americana de Aconselhamento sobre Comércio Eletrônico, ele dá avisos preciosos. O co-autor, Terry Pearce, é o fundador da Leadership Communication, uma companhia que oferece programas de liderança. Ele também colaborou com a eminente Tom Peters Company e com a Haas Graduate School of Business, da Universidade da Califórnia em Berkeley.

Neste livro, os autores declaram que “cliques representam a Internet, mas somos inspirados pela nossa paixão que criou o negócio, que direciona os empregados e cria clientes fiéis, que é a argamassa [*mortar*]”. Conseqüentemente, *Clicks and mortar* deve ser considerado um poderoso guia para companhias do mundo real que querem adentrar no mundo *cyber*. Gulati e Garino (2000), por sua vez, confirmam que as estratégias de *Clicks and mortar* podem criar uma ponte de sucesso entre os mundos físico e virtual.

O livro, que é dividido em três partes — “Cultura no núcleo”, “Práticas de liderança” e “Práticas de gerenciamento” —, tenta demonstrar como dirigir companhias *clicks and mortar*.

* Diretor do International Executive MBA da Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc).

2. Cultura no núcleo

Nessa parte, os autores tomam como base a declaração de Steve Jobs, co-fundador da Apple Computers: “O que a Apple tem realmente sido para mim é uma oportunidade de expressar alguns sentimentos profundos sobre querer contribuir (...). A companhia é como uma estrutura onde, se bem-feita, as pessoas podem colocar algo”. Pottruck e Pearce explicam precisamente como organizações notáveis criam e sustentam uma “cultura corporativa passional” baseada em espírito de equipe, contribuição individual e riscos assumidos. Entretanto, acredito que seguidores e companhias tradicionais enfrentarão complicações, como Jeff Bezos, fundador da Amazon, declara: “Competidores não podem nunca copiar uma cultura (...). Realmente não há como mudar uma cultura corporativa” (Spector, 2000).

“O crescimento motivado pela paixão requer quase um delírio de contribuição das pessoas para ajudar os clientes a realizar os sonhos que trazem para a companhia” (Pottruck & Pearce, 2000). Aqui, os autores descrevem a “cultura corporativa passional” através de conceitos como visão/valores, imagem/rituais e diversidade de pessoas. Em seus argumentos, eles brilhantemente demonstram a vantagem da diversidade das pessoas para a era da Internet. Porém, eles deveriam seguir o mesmo caminho que adotaram ao discutir sobre cultura e DNA organizacional. Por exemplo, eles definem DNA como um conjunto de blocos com os quais prioridades estratégicas e visão corporativa são construídas, avaliadas e atualizadas na vida real, porém não relacionam o DNA às exigências do mundo cibernético. Isto é explicado pelos acadêmicos (Levine et alii, 2000) que argumentam que a atração da *web* não é a tecnologia avançada, mas uma maneira revolucionária de se comunicar com milhões de pessoas, dentro e fora da companhia. Estas pessoas escrevem suas próprias histórias e criam uma nova maneira “*hiperlinkada*” de conduzir os negócios.

3. Práticas de liderança

Os autores descrevem vibrantemente o que é um líder organizacional competente na era da Internet. Por exemplo, eles mostram a importância de se estabelecer uma boa comunicação através dos vários canais, como correio eletrônico, correio de voz e outros meios clássicos. Além disso, estimulam companhias a criar um ambiente dinâmico onde os riscos e as falhas são aceitáveis. Eles aconselham os líderes a encorajar pessoas, recompensar idéias inovadoras e até desenvolver projetos que canibalizem o negócio existente. Reconheço que idéias inovadoras permitem avanços dramáticos, em vez de pequenos ganhos. “Um

avanço superior permite mudar todo o jogo dos negócios e leva a uma vantagem competitiva sustentável” (Renand, 2000:81). Quanto à liderança, Gary Hamel (2000) compartilha a opinião dos autores quando detalha a tarefa dos líderes. Na verdade, novos líderes devem ser o que chamo de *projetistas de contexto*, em vez de planejadores estratégicos tradicionais. Estes indivíduos geram organizações inovadoras como a Cisco, Lucent, General Electric ou a Charles Schwab.

Para Pottruck e Pearce, um líder deve agir com um mentor excelente porque as pessoas notam e reagem a tudo o que ele faz. Com relação ao valor e à visão da organização, concordo que grandes líderes devem ser um modelo, especialmente em interações casuais e informais. Como os autores corretamente explicam, são nesses minutos que os sentimentos verdadeiros são expressos. Desta forma, Pottruck e Pearce descrevem a necessidade de justiça em cada transação que o líder faz. O livro também aconselha aos líderes a comunicarem-se com os empregados da linha de frente, para mostrar reconhecimento e apreciar seu esforço e contribuição para a companhia. Empatia, sensibilidade, excelência pessoal e confiabilidade são os pilares do comportamento do líder. Conseqüentemente, os autores apropriadamente declaram que “(1) Responsabilidade (2), Integridade e (3) Generosidade de espírito” são as características desses líderes.

4. Práticas de gerenciamento

Nas partes anteriores, os autores poderiam dar mais detalhes sobre as questões do mundo cibernético e dos cliques, porém, na parte 3, fornecem conselhos preciosos. Por exemplo, Pottruck e Pearce argumentam que a nova tecnologia ajuda a medir os resultados dos negócios, mas, acima de tudo, eles explicam brilhantemente como essa tecnologia pode medir a efetividade das pessoas que gerenciam um negócio. Eu compartilho a mesma opinião, porque na era da Internet a avaliação da eficiência dos empregados requer um sistema criativo que faça uma separação entre as estatísticas e as necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional. Além disso, a empresa deve-se concentrar no futuro para identificar que competências e habilidades a organização vai precisar.

Os autores também explicam que as organizações têm tradicionalmente feito uma distinção entre os gerentes de negócios e os tecnólogos. Os tecnólogos ficavam freqüentemente distantes do cliente, quando tanto gerentes de negócios quanto tecnólogos deveriam trabalhar em conjunto para atingir a visão da companhia.

Com relação ao marketing, o livro fornece recomendações valiosas para produtos, marcas, testes de mercado e marketing personalizado na Internet. Por exemplo, os autores incitam as companhias a escutar os clientes, empregados e gerentes com empatia, ao aconselhar uma estratégia de marketing na Internet centrada nas três perguntas-chave:

- ▼ Como podemos ter certeza de que as mensagens que enviamos para os clientes também inspiram nossos empregados?
- ▼ Como fazer com que o que oferecemos esteja de acordo com os desejos do cliente?
- ▼ O que é um marketing efetivo?

5. Conclusão

Este novo livro apresenta claramente as questões estratégicas para companhias estabelecidas que queiram abraçar o mundo cibernético. Os autores mostram brilhantemente como criar uma experiência memorável para cliente através da paixão dos empregados, já que os clientes reconhecem e respondem à paixão mais do que a qualquer outro fator.

Conseqüentemente, a fronteira que uma vez separava as empresas “pon-to-com” das corporações tradicionais está rapidamente desaparecendo. Finalmente, as organizações “*click and mortar*” serão lugares dinâmicos para se trabalhar: elas constroem culturas corporativas passionais que misturam nova tecnologia com talento pessoal para satisfazer os clientes. Assim, Anders (2000) afirma que, no século passado, as organizações tiveram sucesso focalizando exclusivamente a produção e a venda de produtos, mas hoje estamos mudando para o século dos clientes. As empresas “*click and mortar*” estão no coração do que chamo de “*e-management*” — gerenciamento eletrônico —, onde o desafio é entregar as ofertas que são garantidas *online*. Os clientes avaliam a maneira como as empresas honram suas promessas, e isso determinará o destino dessas companhias.

Concluimos esta resenha acadêmica com uma declaração dos próprios autores: “A Internet muda a aparência das coisas, muda a experiência, muda o ritmo, mas os princípios e o coração atrás da ação permanecem”.

Referências bibliográficas

Anders, Gronstedt. *The customer century: lesson from world class companies in integrated communications*. Routledge, 2000.

Gulati, Ranjay & Garino, Jason. Get the right mix of brick and clicks. *Harvard Business Review*, May/June 2000.

Hamel, Gary. *Leading the revolution*. Harvard Business School, 2000.

Levine, Rick; Locke Christopher; Searls, Doc & Weiberger David. *The Cluetrain Manifesto: the end of business as usual*. Perseus Book, 2000.

Renand, Franck. Melhore a performance do seu negócio. *Revista de Ciências da Administração*. UFSC, 2(3), abr. 2000.

Spector, Robert. *Amazon.com: get big fast*. Harperbusiness, 2000.