



de **John Hagel III** e **Arthur G. Armstrong**  
Rio de Janeiro : Campus, 1999. 261 p.

por **Alberto Luiz Albertin**, Professor do Departamento de  
Informática e de Métodos Quantitativos Aplicados à  
Administração da EAESP/FGV.  
*E-mail: albertin@fgvsp.br*

**E**sse livro apresenta de forma razoavelmente competente o conceito de comunidades virtuais construídas no ambiente da Internet e como as empresas precisam agir para elaborar suas estratégias organizacionais e obter vantagens competitivas no novo mundo empresarial, que tem como uma de suas principais características estar num ambiente digital.

Para os leitores que estão muito envolvidos com os negócios na era digital, o livro pode deixar um pouco a desejar em relação à profundi-

dade com que trata os conceitos e as formas efetivas de aplicá-los. A linguagem é clara e de fácil compreensão, o que talvez contribua para um rápido entendimento e uma posterior sensação de superficialidade.

Nesse enfoque, essa característica do texto pode ser considerada uma desvantagem. Mas, por outro lado, essa mesma qualidade do texto passa a ser vantagem para os leitores que estão procurando a conceituação inicial e precisando criar uma base consistente, que precisa ser cons-

truída de forma gradual e sem muito aprofundamento rápido.

Uma possível crítica ao livro seria em relação aos seus exemplos, que são em número adequado e ricos em detalhes e demonstrações de aplicação dos conceitos (inclusive os autores foram bastante felizes ao escolher alguns setores nos quais as suas idéias se aplicam de forma clara). Como o livro trata de um assunto emergente e em constante evolução, alguns dos exemplos poderiam ser considerados um pouco ultrapassados. Mas, se eles forem vistos como ilustrações dos conceitos e o leitor entendê-los na sua idéia geral e na forma de elucidar novos conceitos, passam a ser muito úteis e pertinentes.

Os autores começam o livro com a afirmação de que “as empresas que vivem do comércio são relativamente novas no mundo *on-line* e, até o momento, poucas ganharam dinheiro nesse ambiente (...) Esse anúncio de mídia velha com roupagem de mídia nova é apenas uma indicação de que os profissionais de *marketing* ainda têm que descobrir o segredo para liberar o potencial revolucionário da Internet e outras redes”. Essa situação descrita, ainda verdadeira, já demonstra o objetivo do livro: contribuir para que os seus leitores percebam o potencial do novo ambiente da Internet para que as empresas passem a realmente ganhar dinheiro e deixem de vê-la somente como um novo meio de fazer coisas velhas, porque, de fato, ela é muito mais do que isso.

Com base nesse enfoque, Hagel III e Armstrong traçam alguns rápidos paralelos com outros avanços tecnológicos para começar a tratar do conceito de comunidades virtuais, que serão o futuro dos negócios na Internet, levando em conta que as empresas que entenderem o que elas são e como devem ser abordadas terão sucesso competitivo no futuro próximo. Essa postura está sintetizada no texto que declara que “este livro foi planejado para informar a alta gerência das grandes empresas e também os empreendedores sobre o poder das comunidades virtuais na criação de valor em mercados *on-line*. Acreditamos que a hora para começar a abordar este potencial comercial é agora. A estrutura tecnológica neces-

sária, tanto em computadores como em redes, está hoje disponível na prática”.

Particularmente, concordo com essa visão, tanto com relação à importância das comunidades virtuais como no que concerne à disponibilidade atual de recursos, que passou a viabilizar a eliminação de restrições para a utilização ampla de tecnologia e para a aplicação de conceitos empresariais até então impossíveis ou restritos a um pequeno e seletivo grupo de empresas.

Outra idéia bastante interessante do livro é sobre os benefícios que as comunidades virtuais trazem. Elas tendem a aumentar o poder dos clientes ao combinar os cinco elementos do novo modelo comercial criado: foco diferenciado; capacidade de integrar conteúdo e comunicação; avaliação do conteúdo gerado pelos membros; acesso a editores e fornecedores concorrentes e orientação comercial.

O lucro para os fornecedores advém dos elementos específicos de comunidades virtuais que dão suporte à expansão dos mercados, tais como: custos de pesquisa reduzidos; aumento da propensão a comprar; maior capacidade de definir o alvo; maior capacidade de personalizar e agregar valor a produtos e serviços existentes; menor investimento de capital em estruturas físicas; maior alcance geográfico e potencial de desintermediação.

Os autores reconhecem que, entre a forma tradicional na qual os negócios são realizados atualmente e o novo modelo em que as comunidades deverão ser formadas e administradas, existe uma grande distância, que acarretará uma mudança significativa, o que representa “o maior e principal desafio para a alta gerência”.

Uma grande contribuição do livro é a defesa que ele faz da situação para a qual estamos nos direcionando, em que “a maioria das empresas precisará repensar amplamente o seu negócio”. Além da argumentação em defesa desse imperativo, os autores apresentam as comunidades virtuais como o futuro e ao mesmo tempo como a solução para a estratégia competitiva na Internet. “No fundo, as comunidades virtuais não se baseiam na reunião de informações e outros tipos de recursos, embora elas certamente também o

façam. As comunidades virtuais se baseiam na reunião de pessoas. As pessoas são atraídas porque as comunidades propiciam um ambiente no qual podem se conectar a outros usuários – às vezes numa única ocorrência, mas em geral através de uma série ininterrupta de interações que criam uma atmosfera de confiança e de verdadeiro *insight*. Mas qual é a base para esta interação? É, essencialmente, o desejo das pessoas de atender a quatro necessidades básicas: interesse, relacionamento, fantasia e transação.”

Com base nesse conceito bastante pertinaz, Hagel III e Armstrong definem como os clientes e os fornecedores passaram a interagir e serão afetados pela nova realidade, podendo aproveitar as grandes oportunidades para alcançar o sucesso empresarial.

Após essa defesa da conceituação e dos impactos positivos das comunidades virtuais, o livro as apresenta como uma valiosa forma de criação de riqueza. As fontes de receitas para as comunidades virtuais apresentadas são: taxas de assinatura, taxas de uso e taxas de membro, taxas de entrega de conteúdo e taxas de serviços. Apesar de os autores enfatizarem essas últimas fontes de receita e analisarem a evolução das receitas de assinatura e publicidade, eles não abordam outras possibilidades, como uma das mais importantes, que é a tendência de acesso e uso gratuitos.

Obviamente, este é o desafio de todos os textos que discutem temas emergentes com grandes e rápidas evoluções: num espaço curto de tempo, começam a ficar defasados e podem tornar-se obsoletos e fora da realidade. No caso desse livro, isso não chega a comprometer, pelo menos por enquanto, uma vez que o mais relevante é a sua visão da importância das comunidades virtuais no futuro competitivo das empresas, seu efeito nos modelos de negócio e sua própria conceituação.

Outros conceitos são bastante interessantes, tais como a dinâmica dos lucros crescentes, modelos de receita estáticos *versus* modelos dinâmicos, desafios em curto e longo prazo, etc.

Para apresentar o que está por vir, os autores mostram a sua visão da evolução das comunidades virtuais: aldeias virtuais, constelações con-

centradas, coalização cósmica e infomediários integrados. “Esta visão geral da evolução potencial do negócio das comunidades virtuais coloca em destaque diversos temas. Primeiro, a sugestão de que isto é uma batalha em evolução, com altas apostas. O que está realmente em jogo é quem será o dono do cliente, ao menos nas redes, e talvez mesmo de forma mais abrangente. Segundo, o melhor meio de se tornar dono do cliente pode de fato ser a defesa do cliente, oferecendo as ferramentas necessárias para aumentar o poder de barganha do consumidor em relação ao fornecedor. Isto cria uma profunda e duradoura base para a lealdade e a confiança. Terceiro, o enfoque de muitos empreendimentos de comunidades virtuais tende a mudar com o tempo, passando de provedoras de informações e serviços de comunicação para seus membros a provedoras de ambientes transacionais que alavanquem de forma completa o poder dos membros como clientes. Quarto, o potencial para criação de valor a qualquer momento vai basear-se numa questão-chave: quem possui os perfis de uso e de transação dos membros acumulados nas comunidades virtuais? Finalmente, as comunidades virtuais representam poderosas plataformas para crescimento, e os organizadores que explorarem este potencial agressivamente, atendendo a uma faixa cada vez mais ampla de necessidades de uma quantidade cada vez maior de membros, tendem a ser os vencedores.”

Após conceituar comunidades virtuais, defender a sua importância como instrumento competitivo, analisar sua evolução e formas de lucratividade e de geração de riqueza, Hagel III e Armstrong abordam os temas relacionados com a construção de comunidades virtuais. Essa abordagem inclui os indicadores do potencial econômico em curto prazo, envolvendo tamanho, intensidade e “amplitude fractal”, e tipos de comunidades, as concentradas em clientes e as orientadas para trocas comerciais entre empresas. Os indicadores de expansão em longo prazo também são apresentados, além do exame da capacidade de se ter uma comunidade.

O livro também demonstra as maneiras de criar as fundações, uma vez que “a comunidade pre-

cisa estar formada antes de o comércio poder começar”. Segundo Hagel III e Armstrong, “as tarefas primárias envolvidas numa estratégia de entrada efetiva são a rápida geração, concentração e manutenção de membros”.

Os três estágios de entrada são a geração de tráfego, entrando rapidamente, fazendo com que as pessoas visitem a comunidade, promovendo conhecimento e estabelecendo parcerias para a preempção; a concentração de tráfego, obtendo associação de membros, incrementando as ofertas e extraindo valor, e a manutenção de tráfego, acumulando e organizando conteúdo gerado por membros, expandindo e melhorando a funcionalidade da comunidade e adaptando os recursos às necessidade individuais dos membros.

Certamente, uma entrada bem-sucedida necessita de uma continuidade de esforços para que a comunidade cresça, o que, na visão dos autores, se faz por meio de dois elementos fundamentais, ambos descritos no livro de forma um pouco resumida: escalonamento e gerenciamento orgânico, sendo essa uma das idéias bastante interessantes dos autores, segundo a qual é necessário “deixar a comunidade crescer organicamente, sem excessivo planejamento ou gerenciamento”. O crescimento das comunidades virtuais requer habilidades específicas de gerenciamento adequado.

Com a visão de que “tecnologia não é o fator mais importante nas comunidades virtuais e, sim, os membros da comunidade”, Hagel III e Armstrong abordam a necessidade e os desafios da tomada de decisões referentes à plataforma tecnológica, sem considerações excessivamente técnicas, o que é adequado para o tema do livro. Como esse não é o objetivo do livro, o que poderia ser considerado superficial acaba tendo um nível adequado, mesmo que um pouco limitado, ao apresentar alguns tópicos a serem abordados na decisão, algumas questões ainda não resolvidas e que se tornam apostas, etc.

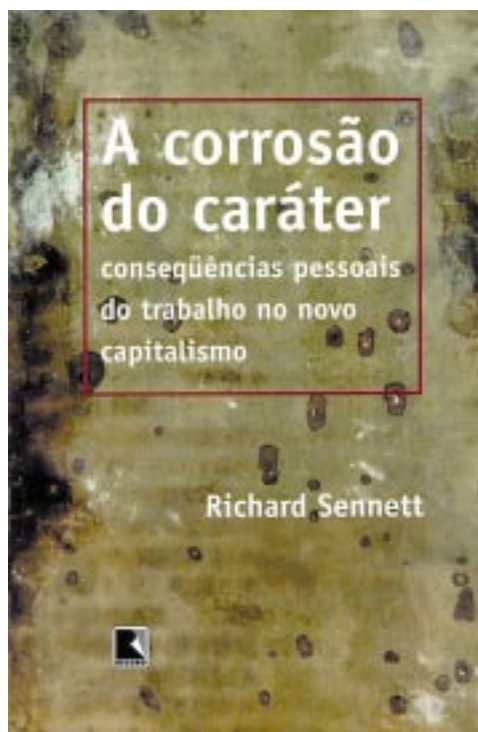
Os últimos dois capítulos são destinados aos impactos das comunidades virtuais. Primeiro, o seu impacto no relacionamento entre fornecedores e clientes, uma vez que, na visão dos autores, estes últimos serão cada vez mais pode-

rosos, exigindo a revisão do modelo de negócio, da estratégia de produto, da importância do produto em relação a marca, da objetividade da comunicação, da precificação, da fidelidade do cliente por meio da comunidade, da função de vendas para o gerenciamento de clientes, etc. Além de ressaltar outras funções, tais como planejamento estratégico, gerenciamento de sistemas de informação e de recursos humanos. Nessa parte do livro, fica realçada a grande ênfase que os autores atribuem às funções de *marketing* e vendas nesse ambiente de comunidade virtual e vice-versa, o que pode ser considerado muito restrito e o ponto mais fraco do livro. As comunidades virtuais tendem a ser a base da economia e das relações organizacionais, o que, certamente, influenciará todas as funções organizacionais e será influenciado por elas.

No último capítulo, Hagel III e Armstrong abordam a reconfiguração que as comunidades virtuais exigirão, induzirão e possibilitarão nos mercados e nas organizações, incluindo a dependência dos setores econômicos, a intermediação e a competitividade.

O livro também conta com um “roteiro para a gerência (...) Na tentativa de prover algumas linhas-mestras, incluímos aqui um conjunto sugerido de passos, agrupados em quatro categorias, para ajudar a alta administração num começo de organização de uma comunidade virtual. Esperamos que seja útil”. Como os próprios autores argumentam, o roteiro é útil enquanto sugestões genéricas do que considerar para aproveitar as oportunidades das comunidades virtuais.

Esse livro realmente merece ser lido, principalmente pela adequada conceituação de comunidades virtuais e seus impactos nos mercados, organizações e modelos de negócio, o que se apresenta como uma forte tendência, já mostrando claros sinais de efetivação, e que tem sido defendido também por outros autores. As possíveis críticas são em relação ao foco muito forte nas funções de *marketing* e vendas e alguma superficialidade nos impactos, transformações e oportunidades oferecidas pelas comunidades virtuais, mas elas não comprometem a qualidade e o valor do livro naquilo a que ele se propõe. ○



de **Richard Sennett**

Rio de Janeiro : Record, 1999. 204 p.

por **Ana Paula Paes de Paula**, Mestre em Administração Pública e Governo pela EAESP/FGV e Doutoranda em Ciências Sociais na Unicamp.  
*E-mail: appaula@uol.com.br*

**N**esse livro, Richard Sennett oferece-nos um instigante ensaio sobre as influências do “capitalismo flexível” no mundo do trabalho e suas repercussões no caráter humano, convidando-nos a realizar uma profunda re-

flexão sobre as conseqüências sociais dos novos caminhos trilhados pelos indivíduos na sociedade da informação.

É de conhecimento geral o que a maioria dos consultores de recursos humanos recomenda para

os profissionais nos dias de hoje: invista tudo o que puder em sua carreira para garantir sua polivalência no mercado de trabalho, não permaneça em uma mesma empresa ou função por muito tempo e esteja preparado para relações de trabalho temporárias.

Na opinião de Sennett, essas exigências de flexibilidade na atuação profissional e a inexorável fugacidade das relações trabalhistas estariam contribuindo para enfraquecer valores como o compromisso, a confiança e a lealdade, que são fundamentais para a consolidação do caráter humano. Para o autor, a decadência desses valores seria um reflexo do desaparecimento das relações de longo prazo no trabalho e estaria se reproduzindo na vida social, dificultando o estabelecimento de relações mais permanentes com os amigos e a comunidade, além de interferir na formação do caráter das crianças, que não vêm mais na rotina diária dos pais as virtudes que eles procuram pregar.

Essas mudanças de comportamento na vida profissional resultam das novas forças que estão impactando o mundo do trabalho na empresa flexível: a reinvenção descontínua das instituições, a especialização flexível de produção e a concentração de poder sem centralização. Reinventar a empresa e flexibilizar a produção tornaram-se uma regra em um mercado em que o que interessa é o retorno em curto prazo para os acionistas e a pronta resposta à demanda do consumidor. Por outro lado, para saciar essa vertiginosa ânsia pelo resultado imediato, tornou-se indispensável acelerar os processos, de forma que foi necessário permitir que funcionários tivessem mais controle sobre suas atividades, controle esse que está sendo concedido sob uma estrita vigilância operada via novas tecnologias de informação, inaugurando formas mais sofisticadas de dominação do que as utilizadas nas empresas no passado.

O paradoxal é que esse novo sistema de dominação está sendo construído sob a insig-

nia da liberdade. Um dos melhores exemplos disso é a nova forma de organizar o tempo no local de trabalho, que Sennett denomina “flexitempo”. Este é caracterizado pelo planejamento flexível das jornadas e pelo trabalho virtual, no qual o funcionário deixa de ser monitorado pelo relógio de ponto para ser controlado por meio da tela do computador. Assim, na visão do autor, a proclamada “desburocratização” das empresas é enganadora, pois, apesar do abandono da rigidez e do formalismo típicos da organização burocrática, a sua característica fundamental, que é a dominação e a alienação do trabalhador, está sendo recriada.

Em atividades operacionais, por exemplo, a automação está reinventando a superespecialização taylorista do trabalhador. É o caso da padaria automatizada descrita por Sennett em seu ensaio: para fazer o pão basta saber “clique” os ícones corretos, o que não requer conhecimento do ofício, mas apenas conhecimentos básicos de Windows. Associada ao “flexitempo”, essa superespecialização estaria desmantelando as identidades e causando uma profunda indiferença em relação ao trabalho.

Já no ambiente empresarial, os executivos estão sendo expostos, pela necessidade de provar todos os dias a sua competência, a um estado contínuo de vulnerabilidade. Em um mercado em que há poucos ganhadores e no qual o “vencedor leva tudo”, as pessoas estão sendo continuamente pressionadas a se superar, apesar do alto risco de fracasso. Nesse “jogo”, os funcionários de meia-idade são os que mais sofrem, pois a concentração nas capacidades imediatas leva a uma negação de sua experiência passada, agravada pelos rótulos de aversão ao risco e de inflexibilidade.

Por outro lado, a ética individual do trabalho, personificada pelo “homem motivado”, que busca incessantemente provar seu valor

moral pelo trabalho, está sendo substituída pela ética do trabalho em equipe. Para Sennett, isso seria uma vitória para a civilização se o trabalho em equipe não estivesse se transformando em um “teatro” em que as aparências e comportamentos são manipulados e o conflito é sistematicamente adiado. Na realidade, o trabalho em equipe veio substituir a vigilância do administrador pela pressão dos colegas, tornando-se uma excelente estratégia para aumentar a produtividade. Assim, as responsabilidades são compartilhadas e não há uma figura que simbolize a autoridade, mas a dominação continua permeando as relações entre os indivíduos no trabalho.

Sennett, então, cita Rorthy para demonstrar que o “homem motivado” está sendo substituído pelo “homem irônico”: “Richard Rorthy escreve, sobre a ironia, que é um estado de espírito em que as pessoas jamais são ‘exatamente capazes de se levar a sério, porque sabem que os termos em que se descrevem estão sujeitos a mudança, sempre sabem da contingência e fragilidade de seus vocabulários finais, e portanto dos seus eus’. Uma visão irônica de si mesmo é a conseqüência lógica de viver no tempo flexível, sem padrões de autoridade e responsabilidade” (p. 138). E nos provoca: “A clássica ética do trabalho de adiar a satisfação e provar-se pelo trabalho árduo dificilmente pode exigir nossa afeição. Mas tampouco o pode o trabalho em equipe, com suas ficções e fingimentos de comunidade” (p. 139).

Para Sennett, o comunitarismo resulta de fortes laços entre pessoas que tiveram tempo suficiente para enfrentar suas diferenças: a suposição de que todos os membros de uma equipe de trabalho compartilham das mesmas motivações não garante uma comunicação efetiva, tornando o trabalho em equipe uma forma frágil de comunidade. Na sua visão, é o enfrentamento do conflito que oferece a base real para unir

pessoas de poder desigual e interesses diferentes. Além disso, para que a confiança se estabeleça entre as pessoas, é fundamental que elas sejam necessárias umas às outras.

Ironicamente, ser necessário a alguém é justamente o valor que está sendo depreciado no novo mundo do trabalho, no qual se descartam as pessoas, suas identidades e suas chances de sucesso. Nas palavras de Sennett: “Esse é o problema do caráter no capitalismo moderno. Há história, mas não a narrativa partilhada de dificuldade, e portanto tampouco destino partilhado. Nessas condições, o caráter se corrói; a pergunta ‘Quem precisa de mim?’ não tem resposta imediata” (p. 175-176).

Assim, para Richard Sennett, o novo capitalismo flexível, em sua ânsia pelos resultados, está gerando uma sociedade impaciente e concentrada apenas no momento imediato, cujos valores amorais contribuem para corroer o caráter humano. E o que é mais inquietante: a substituição da rotina burocrática pela flexibilidade no trabalho não foi acompanhada pela liberdade e pela emancipação do indivíduo, mas pela elaboração de novas formas de dominação.

Apesar de suas constatações pessimistas, Sennett reconhece que não há como negar as novas realidades históricas nem os avanços que ocorreram no mundo do trabalho. Assim, para compreender sua mensagem, o leitor precisa estar atento para o fato de que sua intenção não é fazer um resgate do passado, mas questionar como vamos moldar o nosso futuro em uma sociedade na qual os indivíduos não estão mais seguros de serem necessários aos seus semelhantes. Esse convite para tão indispensável reflexão é suficiente para tornar a leitura desse ensaio estimulante para todos aqueles que procuram compreender as conseqüências sociais dessa progressiva corrosão do caráter humano. ○