



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

MIGUEL CRUZ LOPES

**CAPACIDADES DINÂMICAS: Uma análise prática do caso Google**

Brasília – DF

2011

MIGUEL CRUZ LOPES

**CAPACIDADES DINÂMICAS: Uma análise prática do caso Google**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Profa. Dra.  
Janann Joslin Medeiros

Brasília – DF

2011

Lopes, Miguel Cruz.

Capacidades dinâmicas: Uma análise prática do caso Google /  
Miguel Cruz Lopes – Brasília, 2011.

52 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,  
Departamento de Administração, 2011.

Orientadora: Profa. Dra. Janann Joslin Medeiros, Departamento  
de Administração.

**MIGUEL CRUZ LOPES**

**CAPACIDADES DINÂMICAS: Uma análise prática do caso  
Google**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

**Miguel Cruz Lopes**

Profa. Dra. Janann Joslin Medeiros  
Professor-Orientador

Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann  
Professor-Examinador

Prof. Leandro Santana de Oliveira  
Professor-Examinador

Brasília, 23 de novembro de 2011

Dedico este trabalho a minha família e a Universidade de Brasília pela boa educação que recebi.

## RESUMO

Esta dissertação é um relato de pesquisa que buscou identificar, com base em uma classificação proposta, capacidades dinâmicas em uma empresa inovadora de ponta. Neste sentido, foi adotada como premissa central do trabalho a ideia de que as teorias mais tradicionais de estratégia que se baseiam no posicionamento para explicar a vantagem competitiva das firmas parecem não se encaixar de maneira tão convincente em algumas empresas. Para tanto foram detalhados os conceitos de vantagem competitiva baseadas no posicionamento, em recursos e em capacidades dinâmicas. Por meio de um trabalho descritivo, com pesquisa qualitativa e análise de conteúdo, examinaram-se os relatórios financeiros anuais, mais especificamente a seção de comentários da administração, no intuito de extrair trechos que descrevessem e exemplificassem as capacidades dinâmicas geradoras da vantagem competitiva. É importante ressaltar que o presente estudo não buscou efetuar uma compreensão aprofundada quanto a estratégia utilizada pela empresa escolhida, e sim mostrar que identificação de capacidades dinâmicas pode ser mais esclarecedora dos motivos que levaram a uma vantagem competitiva do que uma avaliação do posicionamento, ou seja, de algo essencialmente externo. Utilizando-se de análise categorial, com apoio de um modelo conceitual criado especialmente para esta análise, foi possível detectar capacidades em quase todas as categorias definidas, com boas exemplificações práticas. A pesquisa mostrou ainda uma contribuição teórica quanto a importância da boa delimitação de categorias a fim de tornar a análise mais objetiva e precisa quanto possível.

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas, visão baseada em recursos (RBV) e vantagem competitiva.

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	5
1.1	Objetivo Geral .....	6
1.2	Objetivos Específicos .....	7
1.3	Delimitação do estudo .....	7
1.4	Justificativa.....	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1	Vantagem competitiva baseada no posicionamento.....	11
2.2	Vantagem competitiva baseada em recursos .....	12
2.3	Vantagem competitiva baseada em capacidades dinâmicas .....	16
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	21
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	21
3.2	Seleção do caso.....	23
3.3	Instrumentos de pesquisa.....	26
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	27
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	31
4.1	Processos .....	32
4.2	Ativos .....	34
4.3	Trajetórias .....	39
4.4	Relacionais.....	41
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	45
	REFERÊNCIAS .....	50

# 1 INTRODUÇÃO

Analisando, durante estudos de estratégia empresarial em minha graduação, as diversas maneiras pelas quais as empresas elaboram suas estratégias e quais ferramentas usam, percebemos que a simples aplicação das mesmas não eram suficientes para explicar o sucesso de diversas empresas. Mais do que isso, muitas empresas líderes de mercado nem se quer usavam, ou pareciam usar, quaisquer uma dessas técnicas tradicionais tão validadas pelo mercado. Tal fato nos trouxe dúvidas sobre o que realmente tornava aquelas empresas tão lucrativas e começamos uma busca a fim de encontrar um modelo teórico que explicasse de maneira mais assertiva a forma como essas empresas trabalham.

A vantagem competitiva pode ser definida como uma superioridade de uma empresa em atender uma necessidade de clientes, de maneira melhor ou mais eficiente do que a sua concorrência. Tal vantagem já foi abordada em diversas teorias que buscavam explicá-la através do posicionamento da empresa, dos seus recursos, processos ou competências dinâmicas (VASCONCELOS e CYRINO, 2000, p. 22).

Nesse trabalho fizemos uma opção pela visão baseada em capacidades dinâmicas por, basicamente, dois motivos: o primeiro leva em conta o fato da visão baseada no posicionamento da empresa na indústria já possuir uma extensa bibliografia que se desenvolveu, por exemplo, através da abordagem do planejamento estratégico. Abordagem essa que é até hoje largamente usada na maioria das empresas e que, na nossa visão, não serve para explicar completamente o fenômeno de estratégias inovadoras de grande sucesso que iremos abordar nesse estudo (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Rumelt (1991, p. 2) cita um estudo de Schmalensee onde o mesmo constata que a influência da indústria corresponde a apenas 20% do retorno de uma empresa (sendo que essa porcentagem pode variar de acordo com a maturidade e heterogeneidade da indústria), e os outros 80% correspondem a diferenças internas entre as unidades de negócio. O outro, e talvez principal motivo, diz respeito justamente a essa análise incompleta da visão baseada no posicionamento para explicar certos fenômenos. Como será demonstrado no marco teórico, tal teoria começa seu desenvolvimento mostrando que a empresa deve buscar um



posicionamento dentro de uma indústria. Mas como posicionar a empresa se tal indústria não está tão bem definida ou mesmo se ainda não existe? E mesmo que a empresa se posicione, caso não existam concorrentes ou produtos substitutos, de que forma isso iria ajudá-la no desenvolvimento de sua estratégia para atingir uma vantagem competitiva sustentável? A segunda parte da abordagem baseada no posicionamento (PORTER, 1985) diz que a empresa deve escolher apenas uma entre as três estratégias genéricas (diferenciação, custo ou enfoque), mas, ainda no caso de empresas atuando em indústrias novas, como diferenciá-las ou trabalhar para ter custos menores, se não existe tal concorrência? Uma empresa sem concorrência não pode (ou deve) buscar uma maneira de atender melhor e mais eficientemente as necessidades de seus consumidores? E mesmo em indústrias maduras, o que dizer de empresas que simplesmente atendem seus consumidores de maneira melhor e com custos menores do que a concorrência? Essa seria uma diferenciação um tanto quanto óbvia, mas em alguns casos o acesso a recursos mais eficientes pode vir a fazer com que uma empresa tenha um produto melhor e mais barato e nem sempre tais recursos que possibilitaram tal qualidade e baixo custo estão acessíveis para que as empresas concorrentes os adquiram e copiem tal estratégia óbvia. Dessa forma, o modelo tradicional apenas diria que essa empresa possui uma estratégia de ter melhor qualidade e menores custos, sem entrar a fundo nas causas que a levaram a possuir tais vantagens.

Sendo assim, foi formulado o seguinte objetivo para a pesquisa proposta.

## **1.1 Objetivo Geral**

- Avaliar sob a ótica das capacidades dinâmicas uma empresa inovadora de ponta.

Para alcançar este objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos.

## 1.2 Objetivos Específicos

- Identificar quais capacidades dinâmicas estão presentes na estratégia da empresa escolhida, seja de maneira implícita ou explícita.
- Descrever de que maneira a empresa utilizou tais capacidades dinâmicas citando exemplos para tal.

## 1.3 Delimitação do estudo

A delimitação do presente estudo foi um tema extenso e complexo de ser definido. Originalmente optou-se por fazer a análise e comparação dos recursos, capacidades e vantagens competitivas de duas empresas de indústrias distintas. Após a elaboração do referencial teórico e durante a elaboração da metodologia de pesquisa percebemos que não seria viável fazer a correlação entre capacidades dinâmicas e vantagens competitivas, uma vez que as duas estão entrelaçadas de forma extremamente complexa e diversas capacidades geram ou podem gerar diversas vantagens distintas, podendo inclusive uma mesma relação de capacidades originar vantagens diferentes de acordo com a indústria. Dessa forma optamos pela escolha de uma empresa que fosse claramente uma líder de mercado com diversas vantagens competitivas, como por exemplo, receita, lucro, valor de marca, produção, inovação, influência na indústria e etc muito acima da média. Uma vez que não seria possível fazer a correlação direta entre capacidades e vantagens competitivas a escolha de uma empresa líder de mercado com larga margem poderia nos garantir que as capacidades encontradas, independente da sua intensidade e influência maior sobre um item específico, seriam fatores importantes de maneira geral para o desempenho da empresa.

Percebemos também que a comparação entre empresas de indústrias distintas não seria produtiva, uma vez que nos parecia que tal comparação iria apenas levar a resultados distintos, algo que seria óbvio, e mesmo que fossem encontradas capacidades dinâmicas em comum, isto também não nos seria de grande valia, uma vez que o estudo de apenas duas empresas não é suficiente para

generalizações. Eisenhardt (1989, p. 537) salienta que a escolha dos casos é essencial em estudos de casos para a construção de alguma teoria. Ainda segundo Eisenhardt (1989, p. 536) “não importa quão pequena seja a sua amostra ou seu interesse de pesquisa, sem foco o pesquisador pode facilmente ficar dominado pelo excesso de dados. Em análises puramente qualitativas como esta isso pode ser tanto mais verdadeiro.” Em estudos dessa natureza a escolha dos participantes não se baseia em incidência de fenômenos, mas sim no interesse do caso em relação ao fenômeno sob estudo e às variáveis potencialmente relevantes (CESAR, 2011, p. 5). Optamos então pela escolha de um caso emblemático, que será descrito na seção 3.3, afim de que diversas capacidades distintas pudessem surgir e assim clarificar os conceitos apresentados.

Por esse motivo buscamos uma indústria onde provavelmente pudéssemos encontrar diversos recursos e capacidades geradores de vantagem competitiva. Isto torna a análise um tanto quanto mais complexa, pois se espera que a empresa estudada possua uma estrutura e funcionamento complexos, que envolvam diversos recursos e capacidades procurados e por mais esse motivo optamos pelo estudo de apenas uma empresa. A escolha de uma empresa do ramo tecnológico se deu pelo fato de essa ser uma indústria extremamente dinâmica e que exige muito de seus participantes, dessa forma as empresas líderes nesse setor tem, provavelmente, uma quantidade maior e mais geral de capacidades desenvolvidas. Conforme Kantorski et al.(2005, p. 190) “a escolha do local incluiu como critério a intensidade da possibilidade dos indicadores se manifestarem”.

Após a definição da indústria e de algumas empresas que poderiam se tornar participantes, prosseguimos a fim de definir de que maneira iríamos obter acesso aos dados. Uma vez que empresas de tecnologia de ponta encontram-se em grande parte no exterior, e mesmo assim com difícil acesso, definimos que o estudo deveria ser feito através de dados secundários. A fim de obtermos os dados mais fidedignos e apropriados possíveis definimos que dentre as fontes acessíveis, os relatórios de administração que compõem os balanços financeiros anuais das empresas seriam a fonte mais apropriada. Através do método escolhido buscamos em tais relatórios fatos que exemplificassem e ilustrassem características que compõem os recursos e capacidades previamente delimitados através de análises estruturadas que estão descritas na seção de instrumentos de pesquisa. Segundo a IFRS (norma internacional que regulamenta as publicações de relatórios financeiros,

a qual a empresa escolhida deve seguir) no documento IFRS Practice Statement: Management Commentary (2010, p.5), os comentários da administração são descritos da seguinte forma:

O comentário de administração é um relatório narrativo que fornece um contexto no qual interpretar a posição financeira, desempenho financeiro e fluxos de caixa de uma entidade. Ele também fornece à administração a oportunidade de explicar seus objetivos e suas estratégias para alcançar tais objetivos. Usuários utilizam rotineiramente as informações fornecidas no comentário de administração para ajudá-los a avaliar as perspectivas de uma entidade e seus riscos em geral, bem como o sucesso de estratégias de gestão para atingir os seus objetivos declarados. Para muitas entidades, o comentário da gestão é um elemento importante da sua comunicação com o mercado de capitais, completando assim as demonstrações financeiras.

Utilizaremos relatórios de diversos anos para que se possa fazer uma análise de quais recursos e capacidades perduraram e por esse motivo poderão ser considerados como mais relacionados a vantagens competitivas sustentáveis.

## **1.4 Justificativa**

Essa pesquisa originou-se da percepção da carência de novas e melhores explicações sobre os fatores que geram vantagens competitivas sustentáveis nas empresas, em especial quando se tratando de recursos e capacidades dinâmicas. Tal lacuna é fundamental de ser estudada, pois ao final das contas, as vantagens competitivas sustentáveis das empresas são o fator mais importante de todos, uma vez que as levam ao lucro, que é o seu objetivo final.

A identificação de tais fatores, ou a falta dos mesmos, irá ajudar as empresas a entender melhor de onde vem a sua vantagem perante o mercado, auxiliando-as a melhorá-las e protegê-las e também a desenvolver as capacidades que ela ainda não possui e necessita, tornando as suas vantagens competitivas maiores e mais sustentáveis. O presente estudo, como citado anteriormente, busca utilizar um modelo mais objetivo e que possa ser aplicado com certa facilidade em outras indústrias e empresas específicas, uma vez que não dispomos de tantos materiais disponíveis nesse sentido mais prático.

Existe um crescente interesse no campo de estudos dos recursos e capacidades dinâmicas (TIERGARTEN e ALVES, 2008, p. 1; VARGAS, 2009, p. 14). Podemos observar e exemplificar isto através de diversos estudos que buscaram mostrar a evolução e os diversos pontos de vista da teoria como, por exemplo, o de

Vasconcelos e Cyrino (2000), Vargas (2009), Tiergarten e Alves (2008), dentre muitos outros. O problema, porém, é que muitos desses estudos se limitam a exploração teórica e muitos dos exemplos práticos se perdem pela limitação do uso de indústrias as quais os mesmos têm acesso, o que nem sempre pode ser o melhor para se ilustrar um exemplo que pretenda ser mais generalista e facilmente aplicável, como é o nosso caso.

Consideramos que já existe material suficiente para se executar tal pesquisa e acreditamos que a mesma será benéfica para o desenvolvimento do tema, servindo como um exemplo de aplicação a um caso prático. Esperamos que isso influencie no desenvolvimento de novas pesquisas de aprofundamento sobre o tema para casos mais complexos e novas interpretações da teoria aqui aplicada.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta parte do trabalho abordaremos os conceitos que irão permitir a delimitação do que definiremos como recursos, capacidades e vantagens competitivas nas empresas, bem como a análise da visão baseada no posicionamento, da visão baseada em recursos e, principalmente, da visão baseada em capacidades dinâmicas.

A vantagem competitiva, de maneira resumida, pode ser considerada como um desempenho superior que uma empresa apresenta em relação à concorrência. Tal conceito, quando melhor definido, sofre alterações significativas de acordo com a teoria que se está analisando e o foco da pesquisa. Exemplos de vantagens competitivas presentes na estratégia de empresas podem ser: qualidade superior, marca, logística, foco no cliente, patentes ou qualquer outro fator que a distinga e faça com que ela tenha um desempenho superior a média do mercado. Outra característica importante é o fato de tais vantagens terem de ser de difícil imitação ou aquisição. Uma vez que isso não aconteça, os concorrentes também terão tal vantagem e essa deixará de ser um diferencial para o cliente. O conceito de vantagem competitiva sustentável não depende exatamente de um período longo de tempo a frente dos concorrentes, mas sim se ela resiste após os esforços da concorrência para duplicá-lo terem cessado (BARNEY, 1991, p. 102-103).

Em relação aos recursos, Wernerfelt (1984, p. 172) os define como:

Algo que pode ser pensado como uma força ou fraqueza de uma determinada empresa. Mais formalmente, os recursos de uma empresa em um determinado momento podem ser definidos como aqueles ativos (tangíveis e intangíveis), que são amarrados de maneira semi-permanente a empresa (Caves, 1980 *apud* Wernerfelt, 1984, p. 172). Exemplos de recursos são: nomes de marcas, conhecimento da tecnologia, o emprego de pessoal especializado, contatos comerciais, maquinário, procedimentos eficientes, capital, etc.

Essa definição, de maneira geral, servirá para a nossa análise e tal conceito será abordado com maior profundidade a seguir.

## **2.1 Vantagem competitiva baseada no posicionamento**

O conceito de vantagem competitiva foi consideravelmente influenciado pelas obras *Estratégia Competitiva (1980)* e *Vantagem Competitiva (1985)*, de Michael Porter, sendo definido pelo mesmo como “o valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa”. Para Porter uma empresa que possui uma vantagem competitiva consegue uma rentabilidade superior á das médias da indústria. Na primeira obra o autor introduziu o termo para explicar como uma empresa poderia obter lucros acima da média do mercado de maneira sustentável através de um posicionamento perante a concorrência. Tal posicionamento foi desenvolvido levando se em conta cinco forças identificadas pelo autor que influenciam a dinâmica do mercado, a saber: rivalidade entre concorrentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de entrada de novos concorrentes e ameaça de produtos substitutos. Assim “o vigor coletivo destas forças determina o lucro potencial máximo de um setor industrial” (Porter, 1980), e dessa forma o objetivo estratégico de qualquer empresa para obter uma vantagem competitiva passaria a ser o de encontrar uma posição no setor onde ela pudesse melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor. As cinco forças determinam também a rentabilidade de uma indústria de acordo com a intensidade com que estão presentes. Em indústrias onde o investimento inicial é grande, os níveis de conhecimento são altos, que trabalham com produtos essenciais, entre outros fatores, possuem margens muito superiores a outras indústrias com barreiras menores.

O foco do segundo livro, *Vantagem Competitiva* (1985), é a análise da posição relativa da empresa dentro de uma indústria. Porter identificou três estratégias genéricas que seriam a única maneira de se criar uma vantagem competitiva sustentável. Através da liderança de custos, da diferenciação ou do enfoque a empresa obteria o posicionamento citado anteriormente, alcançando assim a vantagem competitiva. “Cada uma das estratégias genéricas envolve um caminho fundamentalmente diverso para a vantagem competitiva, combinando uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva buscada com o escopo do alvo estratégico onde ela deve ser alcançada”. Nesse livro o autor busca fazer um elo entre a estratégia e sua implementação, onde a escolha da estratégia genérica irá dar vida ao posicionamento da empresa. Segundo Porter, apenas dois fatores determinam a vantagem competitiva: as condições iniciais e a escolha dos dirigentes.

Segundo Porter (1985), a vantagem competitiva tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. “Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação”.

## **2.2 Vantagem competitiva baseada em recursos**

No campo da vantagem competitiva baseada em recursos, Barney tem se consolidado como um dos autores mais importantes e influentes, embora suas obras sejam mais recentes do que os trabalhos da visão baseada no posicionamento. Apesar da versão mais moderna e estruturada da visão baseada em recursos datar da década de 80, desde os anos 50 começaram a surgir teorias que apontavam os recursos das firmas como seu diferencial. Temos, por exemplo, a obra da economista Edith Penrose, de 1959, que foi uma das primeiras a conceber a empresa como um feixe de recursos. A proposição central dessa corrente é que a fonte da vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e apenas

secundariamente na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam (VASCONCELOS e CYRINO, 2000, p. 25).

O modelo RBV (siga em inglês para *resource-based view*) assume duas hipóteses, contrárias às hipóteses do posicionamento, para basear a sua teoria. Primeiro esse modelo assume que as firmas pertencentes a uma indústria podem ser heterogêneas em relação a recursos estratégicos que elas controlam ou possuem. Segundo, esse modelo assume que esses recursos podem não ser perfeitamente móveis entre firmas (BARNEY, 1991, p. 100-101). Essas são diferenças essenciais, pois assim a vantagem competitiva surge da diferença de acesso e posse a recursos escassos que irão influenciar a estratégia e o histórico de decisões da empresa, isto é, da diferença intrínseca de cada empresa.

Barney e Hesterly (2007, p. 65) classificam os recursos em quatro amplas categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos individuais e recursos organizacionais. Os recursos financeiros correspondem a todo o dinheiro aplicado por empreendedores, acionistas, credores ou os próprios lucros da empresa, dentre outros. Os recursos físicos incluem toda a tecnologia física utilizada, incluindo a planta e os equipamentos da empresa, sua localização geográfica e seu acesso à matéria prima. Os recursos humanos incluem treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e visão individual dos gerentes e funcionários de uma empresa. Por fim, os recursos organizacionais são um atributo de grupos de pessoas, incluindo toda a estrutura formal de reporte da empresa, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, sua cultura e reputação, assim como relações informais entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e aqueles em seu ambiente. Essa classificação, apesar de ainda ser um tanto generalista, será essencial para nos ajudar a identificar e selecionar quais recursos levam a uma vantagem competitiva sustentável.

Para Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 26) a “competitividade de uma organização se fundamenta essencialmente em sua capacidade de selecionar e combinar recursos adequados e mutuamente complementares”. Esses recursos e capacidades são vistos como elementos raros, de imitação e substituição difícil e custosa no quadro de uma organização particular (BARNEY, 1991, p. 105-112). Ainda na obra de 1991, Barney também destaca outros quatro atributos dos recursos que possibilitam uma vantagem competitiva sustentável:



- Recursos valiosos: um recurso é considerado valioso quando ele possibilita a empresa a conceber ou implementar estratégias que melhoram a eficiência e efetividade ou neutralizar ameaças.
- Recursos raros: uma empresa possui uma vantagem competitiva quando ela possui uma estratégia de criação de valor que não está simultaneamente implementada por um grande número de outras empresas.
- Recursos imperfeitamente imitáveis: recursos de uma empresa podem ser imperfeitamente imitáveis por um ou a combinação de três motivos: (a) a habilidade de uma empresa para obter um recurso depende de circunstâncias históricas únicas, isto é, a habilidade para adquirir e explorar alguns recursos depende de seu lugar no tempo e espaço. (b) A ligação entre os recursos possuídos por uma empresa e a vantagem competitiva da empresa é causalmente ambígua, dessa forma a ligação entre os diversos recursos e a vantagem não pode ser compreendida ou apenas compreendida de maneira muito imperfeita. Se essa ambiguidade existir apenas para o mercado, ou seja, se a empresa que possui a vantagem entende a ligação entre os recursos e tal vantagem, então a concorrência também pode por meio de estudos sistemáticos entender tal ligação. (c) O recurso que está gerando a vantagem competitiva da empresa é socialmente complexo. (Dierickx & Cool, 1989 apud Barney, 1991). Uma grande variedade de recursos da empresa podem ser socialmente complexos. Exemplos incluem a relação interpessoal entre gerentes, a cultura empresarial, a reputação da empresa entre fornecedores e consumidores. Tais recursos podem vir a ser de fácil identificação, porém isso não quer dizer que outra empresa possa, ou consiga engajar esforços para criá-los.
- Substituibilidade: o recurso não pode possuir um substituto estrategicamente mais valioso do que ele mesmo, seja raro e inimitável ou não.

Em relação às barreiras de imitação, Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 27) colocam que:

O controle por algumas firmas de recursos capazes de gerar uma performance superior pressupõe que a oferta desses recursos seja limitada. A raridade desses recursos provém seja de razões estruturais (limites físicos, naturais, legais ou temporais), seja de razões ligadas ao comportamento das firmas (a sua capacidade de desenvolver recursos únicos, de difícil imitação, a partir de insumos indiferenciados disponíveis no mercado). A restrição à oferta pode ser permanente ou temporária.

Barney (2001, p. 645) diz que a visão baseada em recursos reconhece que muitos fatores de produção podem, de fato, ser elásticos no fornecimento (isto é, a oferta varia de acordo com a demanda). No entanto, essa visão também argumenta que alguns recursos e capacidades só podem ser desenvolvidos durante longos períodos de tempo (ou seja, a dependência de trajetória), porque pode não ser sempre claro como desenvolver essas capacidades, a curto ou médio prazo (ou seja, ambiguidade causal), e porque alguns recursos e capacidades não podem ser comprados e vendidos (ou seja, a complexidade social), pelo menos, alguns fatores de produção podem ser inelásticos na oferta (Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991 *apud* Barney, 2001, p. 645). Inelasticidade da fonte implica que as empresas que possuem esses tipos de recursos e capacidades podem ser capazes de gerar lucros acima do normal, e que estes lucros podem não levar ao aumento da oferta de recursos e capacidades em curto prazo, e talvez nem mesmo em longo prazo. Inelasticidade da fonte, portanto, pode se tornar uma fonte de vantagem competitiva sustentável (Peteraf, 1993 *apud* Barney, 2001, p. 645).

Essa análise nos mostra que, por mais que um concorrente consiga de fato replicar uma vantagem, ela nunca será 100% igual, pois não foi desenvolvida na mesma época, com a mesma equipe, no mesmo cenário e não é pioneira. Ghemawat (2000, p. 121) coloca que a teoria dos recursos “reconhece que a história é importante. [...] A visão baseada em recursos reconhece ligações intertemporais na função do lucro de uma empresa, de uma forma que a visão pura de sistemas de atividades não reconhece”. Não é o bastante que as firmas tenham recursos distintos. O que diferencia os recursos, na realidade, é sua capacidade de gerar valor para os clientes (Hamel, 1995 *apud* Vasconcelos e Cyrino, 2000, p.27). A teoria dos recursos coloca em evidência as diferenças entre as firmas em função das diversidades entre suas bases de recursos e competências. Essas diferenças são desenvolvidas por meio das diversidades de escolhas e compromissos dos dirigentes das firmas (Selznick, 1957 *apud* Vasconcelos e Cyrino, 2000, p. 29). Essas decisões não são tomadas por acaso, elas interagem fortemente com as decisões passadas condicionando as decisões presentes. A história é, dessa

maneira, extremamente importante, engendrando irreversibilidades e impondo restrições (Arthur, 1989 *apud* Vasconcelos e Cyrino, 2000, p. 29).

### **2.3 Vantagem competitiva baseada em capacidades dinâmicas**

Na maioria das vezes, por razões metodológicas, uma grande parte dos pesquisadores da teoria dos recursos se focaliza na existência ou não de recursos individuais em certas situações e em suas consequências em termos de desempenho. Essa ênfase em recursos individuais pode, no entanto, revelar-se problemática, pois o caráter específico dos recursos encontra-se frequentemente na sua configuração, isto é, no arranjo relativo entre vários recursos interdependentes (Penrose, 2006, p. 129-131). Os vencedores no mercado global têm sido as empresas que demonstram capacidade de resposta oportuna e inovação de produto rápida e flexível, juntamente com a capacidade gerencial para coordenar e reorientar as competências internas e externas. Não surpreendentemente, os observadores da indústria têm observado que as empresas podem acumular uma grande quantidade de ativos tecnológicos valiosos e ainda assim não ter muitas capacidades úteis (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997, p. 515).

Dierickx e Cool (1989, p. 1506) escrevem que os estoques de ativos estratégicos são acumulados através da escolha de trajetórias apropriadas dos fluxos ao longo do tempo e é preciso um padrão consistente de fluxos de recursos para acumular uma mudança desejada no estoque de ativos estratégicos. Nesse sentido, Prahalad e Hamel (1990, p. 297) colocam a vantagem competitiva como uma derivação da capacidade das empresas de formar, a custos menores e com mais velocidade do que os concorrentes, as competências essenciais que propiciam produtos que não podem ser antecipados. Na abordagem das capacidades dinâmicas, mais importante que o estoque atual de recursos é a capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações capazes de gerar fontes adicionais de rendas (Vasconcelos e Cyrino, 2000, p. 33). Os processos de aquisição e estruturação do conhecimento em nível organizacional estão no centro do processo de configuração de recursos (Henderson e Clark, 1990; Leonard-Barton, 1992 *apud* Vasconcelos e Cyrino, 2000, p. 34). Winter (2002, p. 2) define

então a capacidade dinâmica como “uma rotina de alto nível (ou conjunto de rotinas) que, juntamente com os seus fluxos de entrada de implementação, conferem à gestão de uma organização um conjunto de opções de decisão para a produção de um tipo particular de resultados significativos.” Ou seja, as empresas que possuem fluxos bem definidos sobre as suas competências essenciais desenvolvem uma verdadeira vantagem competitiva sustentável.

Para que uma firma possa manter uma rentabilidade elevada, ela deve basear-se em estratégias de inovação permanentes, derivadas de elementos de difícil imitação por parte dos concorrentes. Para atingir esse objetivo, é preciso levar em conta a importância dos “fatores inobserváveis”. Esses fatores de natureza subjetiva seriam justamente aqueles capazes de escapar à dinâmica da imitação do mercado, sendo, assim, responsáveis pelo estabelecimento da vantagem competitiva (VASCONCELOS e CYRINO, 2000, p. 32). Na improvisação organizacional, como no jazz, a realização criativa tipicamente aumenta a partir de uma base de padrões e desempenho praticado, um fundo de micro-padrões que são recombinações e sequenciados em formas criativas (Miner, Bassoff e Moorman, 2001 *apud* Winter, 2002, p. 4).

Um passo importante na construção de um arcabouço conceitual relacionado às capacidades dinâmicas é identificar os fundamentos sobre os quais as vantagens distintivas e difíceis de replicar podem ser construídas, mantidas e aprimoradas (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997, p. 518-524). Os mesmos autores definem três categorias para as capacidades dinâmicas: processos, posicionamento e trajetória, as quais iremos abordar a seguir, sempre com base no descrito pelos autores.

Os processos gerenciais e organizacionais se referem ao modo como as coisas são feitas na empresa, ou o que pode ser entendido como suas rotinas, ou padrões de prática corrente e de aprendizagem. Tais processos possuem três funções, a primeira delas é a de coordenação/integração. Existem algumas pesquisas de campo empíricas que comprovam a noção de que o modo como a produção é organizada pela administração dentro da empresa é uma fonte de diferenças na competência das empresas em vários domínios. Algumas dessas pesquisas citadas por Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 519) mostram que o desempenho organizacional pode ser afetado por fatores como rotinas de coleta e processamento de informação, para ligar as experiências do cliente com escolhas de

engenharia de design e para coordenar fábricas e fornecedores de componentes. Outras pesquisas sugerem que as rotinas relacionadas à coordenação são específicas à firma por natureza e que tais processos organizacionais frequentemente demonstram altos níveis de coerência, e quando o fazem, a replicação pode ser difícil, porque requer mudanças sistêmicas em toda a organização e também entre os elos interorganizacionais. Dito de outro modo, a imitação parcial ou replicação de um modelo bem sucedido pode vir a não gerar nenhum benefício. Reconhecer as congruências e complementaridades entre os processos, e entre processos e incentivos, é fundamental para a compreensão das capacidades organizacionais.

A função de aprendizado é ainda mais importante do que a função de integração. A aprendizagem é um processo pelo qual a repetição e a experimentação fazem com que as tarefas sejam executadas de maneira melhor e mais rápida. Tal aprendizado envolve tanto habilidades organizacionais como individuais. Processos de aprendizagem são intrinsecamente sociais e coletivos e ocorrem não só através da imitação, mas também em contribuições conjuntas para a compreensão de problemas complexos, exigindo códigos comuns de comunicação e procedimentos de pesquisa coordenados. O conhecimento organizacional gerado por tais atividades reside em novos padrões de atividade, em 'rotinas', ou em uma nova lógica de organização. Tais rotinas são padrões de interações que representam soluções bem sucedidas para problemas particulares. Estes padrões de interação são residentes no comportamento do grupo, embora certas sub-rotinas possam estar presentes no comportamento individual.

A função de reconfiguração e transformação exige constante vigilância dos mercados e das tecnologias e da vontade de adotar as melhores práticas. A capacidade de reconfigurar-se e transformar-se são habilidades organizacionais aprendidas. Quanto mais praticadas, mais facilmente cumpridas. A capacidade de calibrar os requisitos para a mudança e efetuar os ajustes necessários parece depender da capacidade de analisar o ambiente, mercados e concorrentes, e realizar rapidamente a reconfiguração e transformação antes da concorrência. A descentralização e autonomia local podem auxiliar estes processos.

A posição estratégica de uma empresa é determinada não só por seus processos de aprendizagem e pela coerência dos seus processos internos e externos, mas também por seus ativos específicos. Expomos a seguir, de maneira

resumida, os exemplos citados sempre com base no descrito por Teece, Pisano e Shuen (1997, p.521-522):

- Ativos tecnológicos: a proteção de propriedade e utilização de ativos tecnológicos são claramente diferenciais chave entre as empresas;
- Ativos complementares: se referem aos ativos que complementam o seu próprio produto;
- Ativos Financeiros: uma posição firme de caixa e o grau de alavancagem podem ter implicações estratégicas;
- Ativos de Localização: uma vantagem competitiva frequentemente deriva, ou ao menos tem forte influência, do acesso a localizações melhores ou exclusivas;
- Reputação: a reputação muitas vezes resume uma boa quantidade de informações sobre a empresa e influencia a responsividade dos clientes, fornecedores e concorrentes;
- Ativos estruturais: a estrutura formal e informal das organizações e suas ligações externas têm uma influência importante sobre a taxa e direção da inovação, e como as competências e capacidades evoluem;
- Ativos institucionais: diz respeito ao ambiente que a empresa se insere em geral e os seus fatores de influência, como por exemplo leis, sistemas regulatórios, cultura local e etc;
- Ativos de mercado: posicionamento da empresa no mercado;
- Fronteiras organizacionais: Uma dimensão importante da posição é a localização das fronteiras de uma empresa. Em outras palavras, o grau de integração (vertical, lateral e horizontal) é de grande importância.

As trajetórias se referem às alternativas estratégicas disponíveis para a empresa, a presença ou ausência de retornos crescentes e dependências da trajetória assistente, sendo consideradas três subclassificações. A primeira delas fala sobre a dependência de trajetória e diz que onde uma empresa pode ir é uma função de sua posição atual e os caminhos à frente, ou seja, os investimentos anteriores e seu repertório de rotinas (sua "história") restringem seu comportamento futuro. A aprendizagem empresarial tem de ocorrer aos poucos, pois se muitos

fatores forem alterados simultaneamente a capacidade de efetuar uma relação de causa e efeito fica drasticamente diminuída. Logo, tais investimentos costumam ter um prazo muito mais longo do que o comumente previsto. As dependências de trajetória tem ainda mais importância em ambientes onde as pressões por retornos crescentes são maiores, onde as tecnologias e ativos complementares das tecnologias tendem a ser mais atraentes quanto mais forem adotadas, assim o posicionamento prévio das empresas pode afetar sua capacidade de explorar tais retornos crescentes.

A segunda subclassificação, oportunidades tecnológicas, aponta que o quanto longe e quanto rápido uma área particular da atividade industrial pode avançar é influenciado, em parte, pelas oportunidades tecnológicas que se encontram à sua frente. A criação de tais oportunidades não está sujeita somente ao desenvolvimento básico do ambiente tecnológico, mas também as próprias atividades de inovação internas das empresas. Assim, não só as firmas irão se deparar com custos diferentes nos seus *menus* de inovação como também estarão visualizando menus com diferentes opções.

A fim de complementar o que é conhecido como capacidade relacional, descrita por Teece, Pisano e Shuen (1997) na categoria de posicionamento e composta pelos ativos estruturais, de reputação, institucionais e de fronteiras, gostaríamos de apresentar também a definição dada por Balestro et. al (2004, p. 186) que diz que:

A habilidade de interagir e compartilhar conhecimento com outras empresas é competência organizacional distintiva para as empresas. Especialmente se essas interações contribuem para a construção de competências distintivas em temas como P&D, desenvolvimento de novos produtos, definição dos segmentos de mercado em que será posicionado o produto, inovação tecnológica, entre outros. Assim, pode-se dizer que a habilidade de orquestrar diferentes fontes de aprendizagem é vista como intenção estratégica e não como resultado de uma série de estratégias contingentes e não planejadas. Esta habilidade, por si só, é capaz de gerar vantagem competitiva; ela pode ser vista, à luz das capacidades dinâmicas, como capacidade relacional.

A essência das competências e capacidades é incorporada nos processos organizacionais de uma forma ou de outra. Mas o conteúdo desses processos e as oportunidades que possibilitam desenvolver uma vantagem competitiva em qualquer ponto no tempo são modelados de forma significativa pelos ativos que a empresa possui e pela trajetória evolucionária que ela adotou / herdou. Portanto os processos organizacionais, formados pela posição de ativos da firma e moldados por suas

trajetórias evolutivas, explicam a essência das capacidades dinâmicas da empresa e sua vantagem competitiva (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Este capítulo aborda a maneira como o trabalho foi elaborado, descrevendo o tipo da pesquisa, caracterizando a organização, o setor, e porque tal empresa foi selecionada, expondo os instrumentos de pesquisa, os procedimentos de coleta e de análise de dados empregados, bem como suas contextualizações. Tal seção tem por objetivo facilitar o entendimento por parte de outros pesquisadores sobre como foram obtidos os resultados apresentados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

A pesquisa foi do tipo descritiva, de natureza estritamente qualitativa, e se valeu da análise categorial de conteúdo. A pesquisa se direcionou para a análise específica da presença de capacidades dinâmicas, considerando que as mesmas estão ligadas à vantagem competitiva, de maneira implícita ou explícita.

Tendo em vista a complexidade do tema estudado, em virtude principalmente da quantidade de variáveis envolvidas, da ambiguidade causal inerente ao tema (BARNEY, 1991, p. 108-110), optamos por realizar uma pesquisa descritiva através da análise de conteúdo de um estudo de caso. A pesquisa foi feita de maneira qualitativa visando descrever as capacidades dinâmicas presentes em uma empresa que possa ser claramente considerada como detentora de diversas vantagens competitivas sustentáveis significativas.

A escolha da abordagem qualitativa se deu pelo fato da teoria da vantagem competitiva baseada em recursos e capacidades não estar completamente consolidada (WINTER, 2002, p. 991). Dessa forma, os estudos e análises que temos até hoje não nos dão uma visão clara e concisa do grande número de variáveis envolvidas (VASCONCELOS e CYRINO, 2000, p. 36) e dessa forma impossibilitam



uma análise em bases quantitativas. Conforme escrito por Neves (1996, p. 2) “a pesquisa qualitativa compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados”. Dentre pesquisas similares percebemos também que, em geral, as análises foram todas efetuadas sobre fatos consolidados do passado, sendo esta uma importante característica que difere a presente pesquisa, uma vez que a empresa analisada está em plena atividade e aplicando os recursos e capacidades que lhe proporcionam tais vantagens competitivas.

Triviños (1987 *apud* Carvalho, 2009) identifica algumas características que podem ser utilizadas para caracterizar a pesquisa qualitativa:

- a. O ambiente foi considerado como um espaço que reúne elementos, situações e relações que interferem nas condições de produção da mensagem;
- b. O estudo considerou os processos, além dos resultados e produtos finais;
- c. A interpretação é feita de forma indutiva, isto é, os significados surgem a partir da observação do fenômeno num dado contexto;

Neves (1996, p. 1) cita um exemplo que justifica o uso da pesquisa qualitativa. Quando se está atravessando uma rua um caminhão se aproxima em alta velocidade, não precisamos saber o peso exato e a velocidade de aproximação do mesmo para sabermos o risco que se corre. Dessa forma, na pesquisa qualitativa, muitas vezes os dados numéricos não interessam tanto quanto a relação entre causas e efeitos de certos fenômenos.

A escolha do método de estudo de caso foi feita para se dar uma visão prática que valide e exemplifique a teoria e nos permita a compreender a configuração e influência (NEVES, 1996, p. 3) de alguns recursos e capacidades que levam a desempenhos superiores.

Através do método escolhido buscou-se nos relatórios anuais elaborados para os investidores, mais especificamente na seção denominada “Comentários da administração”, fatos que exemplifiquem e ilustrem características que compõem os recursos e capacidades previamente delimitados através de análises estruturadas que serão descritas nas próximas seções (especialmente em Instrumentos de pesquisa). Uma vez que não temos acesso a dados primários, a análise foi feita de maneira criteriosa, uma vez que os objetivos na confecção dos materiais nos quais

foi baseado esse estudo era o de atender um grupo específico de *stakeholders*, nesse caso, os acionistas, e que certamente não eram os mesmos do nosso estudo. Ainda assim acreditamos que, apesar do viés, tal material nos traz uma boa visão da alta cúpula sobre as capacidades da empresa, uma vez que isso deve ser demonstrado de maneira muito clara para tais acionistas.

### **3.2 Seleção do caso**

A seleção do caso se deu de maneira intencional, levando-se em conta o reconhecido *status* de líder da empresa escolhida, que sugira a existência de uma vantagem competitiva que vem se sustentando no tempo e seja posteriormente ratificada por dados que comprovem o desempenho superior de tal empresa. Conforme dito anteriormente, optou-se por uma empresa do ramo tecnológico por esse ser um setor extremamente dinâmico e em constante mudança, o que exige grande habilidade das empresas para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997). Em estudos dessa natureza a escolha do caso não se baseia em incidência de fenômenos, mas sim no interesse do caso em relação ao fenômeno sob estudo e às variáveis potencialmente relevantes (CESAR, 2011, p. 5).

A Google Inc. é uma empresa multinacional de serviços online e *software* dos Estados Unidos. A Google hospeda e desenvolve uma série de serviços e produtos baseados na internet e gera lucro principalmente através da publicidade pelo AdWords. A empresa foi fundada por Larry Page e Sergey Brin, enquanto os dois frequentavam a Universidade Stanford como estudantes de doutorado. Iniciou suas atividades como uma empresa privada em 4 de setembro de 1998 e sua oferta pública inicial foi realizada em 19 de agosto de 2004. A missão declarada da empresa desde o início foi "organizar a informação mundial e torná-la universalmente acessível e útil" e o slogan da empresa foi inventado pelo engenheiro Paul Buchheit, é "*Don't be evil*" em inglês e "Não seja mau" em português. Em 2006, a empresa mudou-se para sua atual sede, em Mountain View, Condado de Santa Clara no estado da Califórnia. (WIKIPÉDIA, 2011)

A Google é executado através de mais de um milhão de servidores em centros de processamento ao redor do mundo e processa mais de um bilhão de solicitações de pesquisa e vinte petabytes de dados gerados por usuários todos os dias (um petabyte é igual a um milhão de gigabytes). O rápido crescimento da Google desde sua incorporação culminou em uma cadeia de outros produtos, aquisições e parcerias que vão além do núcleo inicial como motor de buscas. A empresa oferece *softwares* de produtividade online, como o e-mail Gmail, e ferramentas de redes sociais, incluindo o Orkut e, mais recentemente, a Google Buzz e o Google+. Os produtos da Google se estendem à área de trabalho, com aplicativos como o navegador Google Chrome, o programa de organização de edição de fotografias Picasa e o aplicativo de mensagens instantâneas Google Talk. Notavelmente, a Google também lidera o desenvolvimento do sistema operacional móvel para *smartphones* Android, usado em celulares como o Nexus One, o Motorola Droid entre muitos outros. O Alexa (*site* especializado em análise de tráfego e outros fatores relacionados a internet) classifica o Google como o página da internet mais visitada do mundo. A Google também foi classificado pela revista Fortune como o quarto melhor lugar do mundo para se trabalhar e como a marca mais poderosa no mundo pela BrandZ. A posição dominante no mercado dos serviços do Google levou a críticas da sociedade sobre assuntos como privacidade, direitos autorais e censura. (WIKIPÉDIA, 2011)

A oferta pública inicial (IPO) da Google ocorreu em 19 de agosto de 2004. A empresa ofereceu 19.605.052 partes a um preço de 85 dólares por ação. A venda de 1,67 bilhões dólares deu a Google uma capitalização de mercado de mais de US\$ 23 bilhões. A grande maioria das 271 milhões de ações permaneceram sob o controle da Google e muitos funcionários se tornaram milionários de imediato. Yahoo!, um concorrente do Google, também se beneficiou, pois possuía 8,4 milhões de ações do Google antes da IPO. O desempenho das ações após a IPO foi bom, com quotas a bater os 700 dólares pela primeira vez em 31 de outubro de 2007, principalmente por causa das fortes vendas e dos lucros no mercado de publicidade online. O aumento no preço das ações foi impulsionado principalmente por investidores individuais, ao contrário de grandes investidores institucionais e fundos mútuos. (WIKIPÉDIA, 2011)

Na lista da revista Fortune das melhores empresas para se trabalhar, a Google ficou em primeiro lugar em 2007 e 2008 e em quarto em 2009 e 2010. A

empresa também foi indicada em 2010 como o empregador mais atraente do mundo para formar alunos no índice de atração de talentos Universum Communications. A filosofia corporativa da Google incorpora princípios tão casuais como "você pode ganhar dinheiro sem fazer o mal", "você pode ser sério sem um terno" e "o trabalho deve ser desafiador e os desafios devem ser divertidos" (WIKIPÉDIA, 2011).

Segundo um relatório da GlobalData (2011, p. 1), especializada em fornecer informações sobre empresas e investimentos para o mercado, a Google aproveita a imagem forte de sua marca como um jogador de liderança no mercado de buscas online e publicidade online. Em 2010, a Google foi nomeada como a marca mais poderosa do mundo e ficou em quarto, com aumento de 36% no valor da marca em relação a 2009. Além disso, a empresa possui uma quota no mercado mundial de 65% entre os motores de busca, seguida pelo Yahoo e Microsoft com aproximadamente 15% cada. Seu valor de marca foi acima dos US \$ 86 bilhões em 2008, refletindo um aumento de 16% em seu valor, a empresa também foi classificada em 10º na lista das marcas top 100. O valor da marca forte ajuda a empresa a alcançar uma base maior de clientes e reforçar a sua quota de mercado.

A Google oferece uma ampla gama de serviços, incluindo indexação de páginas da internet e outros conteúdos *online*. A empresa está empenhada em fornecer uma ampla gama de serviços como a publicidade *online*, anúncios *online* e publicidade móvel, além de diversas plataformas e aplicativos. Uma gama ampla de ofertas de serviços permite a empresa atrair e reter clientes, maximizando a sua quota de mercado e receitas. (GlobalData, 2011, p. 1)

Ainda segundo o relatório da GlobalData (2011, p. 1) a companhia registrou expansão de margens operacionais no ano fiscal de 2010. A empresa divulgou um lucro operacional de U\$ 10.381 milhões em 2010, refletindo um aumento de 24,89% sobre U\$ 8312.19 milhões em 2009. A Google informou um aumento na margem operacional de 35,40% em 2010, em comparação com 35,14% em 2009. Isto foi acima da média das 500 empresas do Standard & Poor's (S&P), que foi de 7,26%. A margem operacional maior do que a média das empresas S&P 500 pode indicar uma gestão eficiente de custos ou uma forte estratégia de preços pela empresa. A margem operacional aumentou 25 pontos base (bps) em relação a 2009, o que pode indicar o foco da alta gerência em melhorar a rentabilidade. Além disso, as relações de custos da Google, tais como custo operacional e custo administrativo registraram um decréscimo gradual ao longo do ano fiscal anterior. Em 2010, o custo

operacional da empresa caiu para 64,59% em comparação com 64,85% em 2009. O aumento crescente da margem e diminuição do custo representam a eficiência operacional, o que ajuda a empresa a obter aumento de receitas. O retorno da empresa sobre o patrimônio líquido (ROE) foi de 18,4% para o ano fiscal de 2010. Este também foi acima da média das 500 empresas do S&P de 4,5%. O ROE médio maior do que a média das empresas do S&P 500 pode indicar que a empresa é eficiente usando o dinheiro dos acionistas e que está a gerar retornos mais altos do que outras empresas do índice S&P. O Yahoo, principal concorrente direta do Google, obteve uma receita de U\$ 6.32 milhões e lucro líquido de U\$ 1.23 milhão no mesmo período. (IDG NOW!, 2011)

### **3.3 Instrumentos de pesquisa**

Nesta seção descreve-se como foi feita a análise dos dados que irão nos ajudar a atingir os objetivos propostos. Descreveremos também quais as fontes serão usadas e de que forma.

A maneira escolhida para tal foi análise documental que, em virtude do difícil acesso aos dados primários, foi feita através de dados secundários como relatório anual para investidores. Para tal delimitamos algumas capacidades e recursos apontados por diversos autores como essenciais a empresas que pretendem ter um alto desempenho. Após tal definição iniciamos o levantamento e análise estruturada dos dados, buscando identificar nas fontes citadas as características e fatos que exemplifiquem a aplicação das capacidades e recursos previamente escolhidas para compor a estrutura de pesquisa.

A técnica de pesquisa escolhida para ser utilizada neste estudo foi a da documentação indireta, proposta por Lakatos e Marconi (1991). A coleta de dados baseada na documentação indireta consiste na leitura e análise de fontes primárias de materiais produzidos por terceiros, que podem apresentar-se sob a forma de textos, jornais, gravuras, fotografias e filmes, entre outras, sendo que neste caso será usado apenas o relatório anual produzido pela própria empresa. Essa técnica é bastante utilizada em pesquisas puramente teóricas e naquelas em que o delineamento principal é o estudo de caso, pois pesquisas com esse tipo de

delineamento exigem, na maioria dos casos, a coleta de documentos para análise. O uso de apenas uma fonte ocorre pois as informações contidas em tais relatórios ocorrem em um nível de profundidade e amplitude muito próxima do que consideramos como bom para o nosso estudo. Há que se levar em conta que este é um estudo complexo e uma quantidade de informações muito grande o tornaria inviável de ser realizado de acordo com os objetivos propostos. Outro fator que pesa a favor do relatório anual é o fato de que esse é, provavelmente, o material sobre as estratégias da empresa mais próximo disponível, considerando que mesmo que tivéssemos acesso direto a funcionários para a aplicação de questionários, os mesmo não teriam um nível de conhecimento tão profundo quanto o apresentado no relatório, uma vez que esse é elaborado pela mais alta cúpula da empresa. Tais relatórios ainda possuem certo crivo do mercado, pois caso estejam em desacordo com os fatos, poderá haver uma cobrança incisiva por parte do *stakeholders*.

### **3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Conforme exposto anteriormente, na medida em que o estudo proposto tem como objetivo a análise de recursos e capacidades geradoras de vantagens competitivas sustentáveis, a análise dos dados se fundamentou no método de análise de conteúdo, por meio da aplicação das técnicas de análise categorial e do discurso.

Segundo Franco (2003, *apud* CARVALHO, 2009), a partir da mensagem (no caso, do relatório anual) e das referências aos elementos presentes nas condições de sua produção, busca-se informações sobre outra realidade não explícita na superfície textual sobre o emissor, o receptor, as relações entre estes e os objetivos envolvidos na produção da mensagem, como por exemplo, concepções de mundo, valores de referência do emissor, modelos de comportamento presentes e representações sociais. Esse processo de inferência sobre uma situação a partir de uma informação exposta constitui o nível central da análise de conteúdo: a passagem entre a informação descrita e a informação interpretada com significação atribuída.

Para a determinação das unidades de registro a serem analisadas foi escolhido o registro de frases, recortando-se o texto em função de tais unidades. As frases nesta análise representavam unidades de ação, que necessitaram de boa contextualização para seu correto enquadramento e entendimento. A ordem de ocorrências teve influência na análise, porém a ocorrência de mais de uma frase em uma mesma categoria foi considerada para fins de se demonstrar uma ênfase maior em tal aspecto, ainda que tal fator não fosse decisivo para a análise.

As categorias de análise apresentadas no Quadro 1 a seguir foram definidas de acordo com as classificações explicitadas na seção do referencial teórico. Tentamos definir as categorias de forma mais clara possível, a fim de que não haja incertezas sobre o motivo pelo qual cada unidade de análise foi encaixada em cada categoria, apesar de que o fato de uma mesma unidade de análise poder evidenciar a ocorrência de mais de uma categoria distinta em alguns casos poderá causar certa dúvida.

Essas categorias, com seus descritores fundamentam o roteiro para análise documental, também apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1 – Roteiro de pesquisa documental**

<b>Categoria</b>	<b>Sub-categoria</b>	<b>Código</b>	<b>Descrição</b>
Processos	Coordenação/integração	PR-CI	Diz respeito ao modo como a produção é organizada pela administração dentro da empresa.
	Aprendizagem	PR-AP	Processo pelo qual a repetição e a experimentação fazem com que as tarefas sejam executadas de maneira melhor e mais rápida
	Reconfiguração/transformação	PR-RT	Constante vigilância dos mercados e das tecnologias e da vontade de adotar as melhores práticas.
Ativos	Tecnológico	AT-TEC	Proteção de propriedade e utilização de ativos tecnológicos.
	Complementar	AT-COM	Ativos que complementam o seu próprio produto.
	Financeiro	AT-FIN	Basicamente se referem à posição de caixa e o grau de alavancagem.
	Localização	AT-LOC	Acesso a localizações melhores ou exclusivas.
	Reputação	AT-REP	Influência clara na responsividade dos clientes, fornecedores e concorrentes.
	Estrutural	AT-EST	Influência da estrutura formal e informal sobre a taxa e direção da inovação, das competências e capacidades.
	Institucional	AT-INS	Influências do ambiente, como por exemplo, leis, sistemas regulatórios, cultura local e etc.
	Mercado	AT-MER	Posicionamento da empresa no mercado.
	Fronteira organizacional	AT-FOR	Localização das fronteiras de uma empresa que podem medir o seu grau de integração. Neste caso vista por um aspecto de abrangência geográfica formal.



	Humanos	AT-HUM	Disponibilidade e capacidades individuais dos funcionários da firma.
Trajetórias	Dependência de uma trajetória anterior	TR-DEP	Opções de trajetórias que uma empresa pode tomar em função dos investimentos anteriores e de seu repertório de rotinas.
	Oportunidade tecnológica	TR-OPT	Oportunidades tecnológicas disponíveis na indústria influenciam na velocidade e direção de evolução.
	Avaliações	TR-AVA	Avaliações internas sobre o resultado de suas ações.
Relacional	Envolve <i>stakeholders</i>	RE-STA	Alto nível de interação junto a <i>stakeholders</i> .
	Estratégia planejada	RE-PLA	Estratégias deliberadas de promoção de relações com <i>stakeholders</i> .
	Forma uma rede	RE-RED	Participação em redes formais de troca de conhecimento.
	Fronteiras organizacionais	RE-FRO	Localização das fronteiras de uma empresa que podem medir o seu grau de integração. Neste caso vista por um aspecto de relacionamentos formais.
	Segmentos de mercado	RE-SEG	Participação em diversos segmentos de mercado.
	Inovação, competências e capacidades	RE-ICC	Atividades relacionais que influenciam nos aspectos citados.

Fonte: Teece, Pisano e Sheun (1997, p. 518-524) e Balestro (2004, p. 186)

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Analizamos todos os oito relatórios anuais da Google existentes sendo que o primeiro data de 2004, ano do seu IPO e conseqüentemente de seu primeiro relatório até o último lançado em 2010. Todos eles podem ser obtidos no endereço <http://investor.google.com/earnings.html>.

A análise dos resultados foi feita de acordo com a classificação previamente delimitada, ou seja, passamos categoria por categoria comentando como tais capacidades surgiram nos relatórios e citando alguns dos exemplos aí presentes. Ademais da análise da presença e intensidade da ocorrência de determinadas categorias, optamos ao longo dos estudos por estabelecer correlações entre tais, uma vez que um mesmo trecho muitas vezes servia como caracterização de mais um tipo de capacidade. Tal trabalho de correlação também se mostrou valioso, pois nos deu indícios de que certas capacidades são apenas desenvolvidas junto a outro conjunto de capacidades. O próprio trabalho de Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 519) comenta tal relação de maneira clara e objetiva quando diz que “reconhecer as congruências e complementaridades entre os processos, e entre processos e incentivos, é fundamental para a compreensão das capacidades organizacionais”.

Na análise e categorização dos dados o nível de intensidade da afirmação foi determinante para a inclusão do trecho como uma capacidade. Foi determinado que para inclusão, o trecho deveria se referir a um aspecto com influência em toda a empresa, e não apenas referente a um produto específico, ou algo que fosse tratado nos relatórios como estrategicamente mais importante. Mesmo com tais delimitações tornando mais claro o trabalho a ser feito, algumas categorias ainda pareciam necessitar de um refinamento, como por exemplo, a de ativos tecnológicos. Em uma empresa de tecnologia como a Google quase todos os assuntos abordados levam a ativos tecnológicos e nem por isso todos eles se enquadrariam como uma capacidade dinâmica. Dessa forma os assuntos referentes a produtos específicos que não fossem estrategicamente mais importantes não foram considerados diretamente como um ativo tecnológico.

## 4.1 Processos

### 4.1.1 Coordenação / integração

Identificamos quinze trechos referentes a orientações e descrições sobre como a produção é organizada e integrada dentro da empresa, sendo essa a categoria com mais trechos destacados. Verificamos que os processos de coordenação e integração são fortemente influenciados por capacidades de reconfiguração / transformação, ou seja, muitos trechos que descrevem como a produção é organizada incluem expressões indicativas como: desenvolvimento contínuo, faremos sempre o melhor, sempre que possível e etc. Cinco trechos foram retirados da primeira página que traz uma visão geral sobre a empresa e seus valores. Nesses trechos pudemos perceber que se trata de uma empresa fortemente voltada para o cliente, algo que iria se repetir ao longo do trabalho em trechos nem sempre tão enfáticos e diretos.

Podemos destacar também que vários trechos dão indicações muito claras e precisas sobre como o trabalho deve ser organizado, o que era o ponto crucial para essa categoria, ainda que soubéssemos que tal relatório não era voltado para *stakeholders* internos. Podemos citar como exemplo os seguintes trechos:

Nós nunca iremos parar de trabalhar para melhorar a experiência do nosso usuário, nossa tecnologia de pesquisa e outras áreas importantes de organização da informação (Google, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 e 2009).

Utilizamos a tecnologia sempre que possível para aumentar a eficiência do nosso negócio e para melhorar a experiência que oferecemos aos nossos usuários (Google, 2004 e 2005, p. 9, p. 13)

Por último gostaríamos de destacar que alguns trechos se encaixaram de maneira muito próxima a exemplos citados por Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 519). Tais autores usam como um exemplo para a categoria de coordenação e integração uma pesquisa que mostra que “o desempenho organizacional pode ser afetado por fatores como rotinas de coleta e processamento de informação, para ligar as experiências do cliente com escolhas de engenharia de design” e da mesma forma identificamos o seguinte trecho em todos os relatórios da Google:

Nossa filosofia de desenvolvimento de produto é centrada na inovação rápida e contínua, com lançamentos frequentes de produtos em fase inicial, que buscamos melhorar com cada interação (Google, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 e 2010).

### 4.1.2 Aprendizagem

A categoria de aprendizagem muitas vezes parecia se confundir com a de reconfiguração e transformação uma vez que a maioria dos processos de repetição e experimentação derivavam ou costumavam se desdobrar em outros mais extensos e complexos que iriam então se tornar processos de reconfiguração e transformação. Dessa forma foi definido que para um trecho ser classificado na presente categoria ele deveria ser uma repetição ou experimentação que levasse a uma melhoria objetiva de algo onde houvesse uma mudança de patamar. Foram classificados sete trechos sendo essa uma das categorias que teve mais mudanças entre relatórios, algo esperado devido a própria definição de delimitação de tal.

O exemplo citado a seguir possui duas particularidades. A primeira é que ele também possui forte ligação com a explicação dada por Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 520) onde os autores destacam que as contribuições conjuntas para a compreensão de problemas complexos exigem códigos comuns de comunicação e procedimentos de pesquisa coordenados. A segunda é o que exemplo está muito próximo às outras duas sub-categorias de processos, por ser uma rotina de reconfiguração e transformação que mostra como a produção é organizada pela empresa. O exemplo foi classificado com um aprendizado pois os resultados internos de tal processo são testes e experimentações de produtos que, ainda que feitos de maneira rotineira, possuem resultados muito específicos para que os itens testados sejam executados de maneira melhor e mais rápida.

Muitas vezes tornamos produtos disponíveis no início de estágio do seu desenvolvimento, colocando-os no Google Labs, em locais de teste on-line ou diretamente no Google.com. Se os nossos usuários acharem o produto útil, nós o promovemos ao status de beta de testes adicionais. Nossos períodos de testes beta muitas vezes duram um ano ou mais. Uma vez que estamos convencidos de que um produto é de alta qualidade e utilidade, removemos a etiqueta beta e o incluímos no núcleo de produtos do Google (Google, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 e 2010).

### 4.1.3 Reconfiguração e transformação

Conforme exposto anteriormente, a presente categoria esteve muito presente ao longo de todos os relatórios com expressões e frases que indicavam constante vigilância dos mercados e das tecnologias e vontade de adotar as melhores práticas,

assim como delimitado na descrição da categoria. Em virtude do fato de termos destacado apenas fatos relativos a toda a empresa ou explicitamente classificados como de maior importância, a categoria englobou apenas oito trechos, porém não acreditamos que isso a torne menos importante. Constatamos fortes correlações com outras subcategorias de processos e também com subcategorias de trajetórias.

Pudemos perceber que a Google dá grande importância à inovação contínua e tira grande proveito dessa capacidade que possui bem desenvolvida. Observamos que a cada ano apareceram produtos novos e destaques para áreas consideradas mais importantes como, por exemplo, os desenvolvimentos ligados a tecnologias móveis. O relatório de 2004 dedica apenas um parágrafo sobre as mesmas além de um breve comentário na seção de Riscos Relacionados ao Negócio. Ao longo dos anos diversos trechos surgiram em todas as categorias analisadas, inclusive na presente. Isso demonstra um empenho real da empresa no desenvolvimento contínuo de uma tecnologia que foi classificada como uma oportunidade, tornou-se uma trajetória e continua sendo desenvolvida ano após ano.

Continuamos a investir na melhoria do acesso dos usuários aos serviços do Google através de seus dispositivos móveis (Google, 2010, p. 4).

Nossa tecnologia ordena uma vasta e crescente quantidade de informações para obter resultados relevantes e úteis em resposta às consultas dos usuários. Esta é uma área de desenvolvimento contínuo para nós (Google, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 e 2009).

## **4.2 Ativos**

### **4.2.1 Tecnológico**

Os ativos tecnológicos, assim como os processos de reconfiguração e transformação, estão presentes ao longo de todos os relatórios. Dentre produtos e tecnologias, a Google possui mais de 50 itens que poderiam ser considerados ativos tecnológicos. Da mesma forma que ocorreu em outras categorias, destacamos apenas aquilo que afetasse a empresa como um todo ou que fosse destacado como estrategicamente mais importante. Tais ativos apenas poderão ser considerados como capacidades dinâmicas se levarem a empresa a uma vantagem significativa que seus concorrentes não possam replicar.

Observamos que os relatórios dão especial ênfase nas tecnologias associadas ao mecanismo de pesquisa e de propaganda da empresa. Para a empresa, quanto maior a quantidade de informações armazenada e organizada (sendo esse um importante ativo), melhor serão os resultados de pesquisa e conseqüentemente melhores serão as oportunidades de publicidade direcionada. O mesmo método é utilizado para publicidade direcionada em *sites* de conteúdo terceiros participantes da Google Network.

Possuímos o maior índice do mundo de sites on-line e outros conteúdos... Nossa tecnologia de pesquisa automatizada ajuda as pessoas a ter acesso quase instantâneo a informações relevantes do nosso vasto índice online (Google, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 e 2010, p.1).

Nós fornecemos nossa pesquisa e tecnologia de publicidade dirigida usando uma grande rede de computadores comodizados rodando programas personalizados desenvolvidos internamente (Google, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 e 2009).

#### 4.2.2 Complementar

Não identificamos ativos complementares significativos.

#### 4.2.3 Financeiro

A Google adquiriu uma capacidade financeira muito grande após o seu IPO, onde foram capitalizados mais de U\$ 1,66 bilhões de dólares, fazendo com que a empresa passasse a ter um valor de mercado de mais de U\$ 23 bilhões (WIKIPÉDIA, 2011). Apesar de essa ser certamente uma capacidade dinâmica significativa, iremos nos restringir a comentar somente o que esta presente nos comentários de administração do relatórios financeiros anuais da empresa, onde identificamos três trechos relativos a tal assunto. Talvez até pelo fato de todo o resto do relatório conter apenas dados contábeis, os comentários da administração não abordam cifras e assuntos diretamente relacionados a ativos financeiros, porém selecionamos alguns trechos que nos dão uma visão de quão grande é a capacidade financeira da empresa e como eles lidam com isso.

Em 20 de dezembro de 2005, firmamos um acordo com America Online, Inc. (ou AOL) e Time Warner Inc. em que concordamos em adquirir uma participação indireta de 5% na AOL em troca de US \$ 1 bilhão em dinheiro (Google, 2005, p. 18).

Nossos gastos com pesquisa e desenvolvimento foram de US \$ 2,8 bilhões, \$ 2,8 bilhões, e US \$ 3,8 bilhões em 2008, 2009 e 2010, respectivamente, que incluiu ações despesas com remuneração baseada de US \$ 732 milhões, \$ 725 milhões, e US \$ 861 milhões, respectivamente (Google, 2010, p. 6).

#### 4.2.4 Localização

Não identificamos ativos de localização significativos.

#### 4.2.5 Reputação

Observamos que a empresa dá grande importância a sua reputação e de seus produtos junto a clientes e *stakeholders* pois, na avaliação da mesma essa é a sua principal ferramenta de marketing. Algumas citações a respeito da influência de sua reputação foram encontradas ao longo dos relatórios porém, nenhuma delas com maior embasamento ou detalhes, de forma a restringir significativamente conclusões ou comentários a respeito da mesma. A empresa considera ter uma reputação muito boa junto aos seus clientes, considerando seu site como um dos mais acessados e sua marca uma das mais reconhecidas do mundo. Identificamos no total três passagens que citam ativos de reputação.

Nossas inovações em pesquisa na web e publicidade tornaram o nosso site um dos principais destinos na Internet e nossa marca uma das mais reconhecidas no mundo (Google, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 e 2010).

#### 4.2.6 Estrutural

O único comentário mais enfático sobre a estrutura formal da empresa feito ao longo dos relatórios foi relativo à ocupação de cargos chave dentro da companhia. Dentre os quatro trechos destacados a empresa comenta sobre a sua cultura organizacional enfatizando aspectos de informalidade na comunicação interna e de intra-empresendedorismo. Por último gostaríamos de destacar um comentário feito sobre a estrutura de venda que exemplifica bem como muitos aspectos são:

Nossos setores de vendas globais e suporte possuem equipes especializadas ao longo de diversos mercados verticais. Trazemos as empresas para nossa rede de publicidade por meios diretos, canais remotos

e vendas on-line, utilizando a tecnologia e automação sempre que possível para melhorar a experiência dos nossos clientes e crescer o nosso negócio de maneira rentável (Google, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 e 2010).

#### 4.2.7 Institucional

Identificamos apenas um trecho com referência a ativos institucionais. Influências do ambiente são diversas vezes citadas ao longo dos relatórios, mas nenhuma delas em um contexto que possa caracteriza-las como capacidades dinâmicas advindas de ativos institucionais. Apenas um trecho foi retirado que enfatiza a importância de leis de propriedade intelectual e de confidencialidade para a proteção de ativos.

Contamos com uma combinação de leis de propriedade intelectual, bem como os procedimentos de confidencialidade e as disposições contratuais, para proteger nossa tecnologia proprietária e nossa marca. (Google, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 e 2010).

#### 4.2.8 Mercado

A Google tem uma posição clara de líder de mercado. Seus produtos possuem uma aceitação muito superior a da concorrência, principalmente em relação à especialidade da empresa, que é a busca na internet. Isso ajuda todos os seus outros produtos, carregando-os consigo. Identificamos três motivos principais, citados nos relatórios de maneira indireta, que podem ser destacados. O primeiro deles é o fato de todos os produtos serem grátis, o que ajuda muito na disseminação em massa. O segundo é a operação em plataforma que permite que os conteúdos sejam compartilhados e personalizados sem grandes barreiras. E o último se refere à quantidade de tipos de serviços prestados. Atuando em diversas frentes distintas a empresa cria uma gama de soluções que atende o usuário de forma integrada, reforçando a marca da empresa e de seus produtos.

Quanto à precificação, a comparação com outras empresas parece muito difícil, pois o modo como a Google cobra por seus serviços difere do custo da publicidade tradicional. Para anunciantes pequenos, com baixa relevância nas buscas, o custo é consideravelmente menor e proporcional ao seu tamanho. A estratégia claramente não é baseada em preço, porém o avançado sistema de



precificação parece ser um dos motivos que levaram aos lucros tão grandes da Google.

Nós competimos para atrair e reter usuários, para quem outros produtos e serviços estão literalmente um clique de distância, principalmente em função da relevância e utilidade dos nossos resultados de pesquisa e recursos, e da funcionalidade e facilidade de uso dos nossos produtos e serviços. (Google, 2009 e 2010).

#### 4.2.9 Fronteira organizacional

Os ativos de fronteira são fortemente influenciados pelo largo alcance que a internet possui. Além disso, a Google tem se mostrado desde o primeiro relatório muito preocupada em fazer com que seu produto estivesse acessível para o maior número possível de usuários ao redor do mundo. Em todos os relatórios está presente uma seção denominada “Acesso global” onde a empresa informa ter 112 domínios de internet internacionais, em mais de 100 línguas diferentes, e com mecanismos de tradução automática em desenvolvimento contínuo. A empresa informa ainda em 2004 que, apesar de não cobrir nem os seus custos em muitos desses outros países, considera os investimentos importantes no longo prazo.

Nós nos esforçamos para fornecer ao Google para todos no mundo. Usuários de todo o mundo visitam sites de nosso destino no Google.com e os nossos 112 outros domínios internacionais, como Google.de, Google.fr, Google.co.uk, Google.co.jp e Google.ca. A interface do Google está disponível em mais de 100 línguas. (Google, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 e 2010).

#### 4.2.10 Humanos

Assim como na seção anterior os ativos humanos tiveram uma parte destacada nos relatórios para comentários sobre os empregados da firma destacando características como a competição agressiva pelos melhores talentos, de diversos lugares e formações e que são sócios (possuem cotas de ação) da empresa. A mão-de-obra qualificada no setor de tecnologia é muito disputada e para atraí-los e mantê-los a empresa usa estratégias realmente agressivas de incentivo.

Em 31 de dezembro de 2004 a empresa informou ter 3.021 funcionários em todo o mundo. Em 2010 esse número já havia passado para 24.400.

Nós nos esforçamos para contratar os melhores funcionários, com origens e perspectivas tão diversas como os nossos usuários globais. Nós

fornecemos um ambiente onde estas pessoas talentosas podem ter carreiras completas trabalhando em alguns dos maiores desafios da tecnologia, tendo um impacto enorme e positivo no mundo (Google, 2010, p. 8).

## 4.3 Trajetórias

### 4.3.1 Dependência de uma trajetória anterior

A Google, por investir muito em novos produtos, parece ter uma posição privilegiada em relação às dependências de trajetória. A grande diversificação e as boas avaliações de cenário têm feito com que a empresa lance muitos produtos de sucesso, como o Gmail, Youtube, Mapas, Android e etc. Observamos que os desenvolvimentos ligados tecnologia móvel, de publicidade, vídeo e geográficas receberam especial atenção e parecem ter um retorno positivo. O Android e outras tecnologias móveis foram ganhando espaço progressivamente nos relatórios, de apenas um comentário até seções inteiras, assim como o Google Earth, Local, Mapas, Latitude, Street View e outros.

As tecnologias relacionadas a publicidade tem forte ligação com capacidades dinâmicas de processos de reconfiguração e transformação. A empresa frisa que quanto mais eficiente for a sua tecnologia de publicidade, maiores serão os resultados financeiros. Ou seja, quanto maior a capacidade da empresa de ligar usuários à publicidade de maneira eficaz, mais ela poderá expandir e lucrar. Com isso, e até mesmo pelo viés existente devido ao fim de tais relatórios, tais tecnologias são sempre muito bem descritas e quaisquer melhoramentos ou aquisições relacionados são comentados.

Nossa filosofia de desenvolvimento de produto é lançar produtos inovadores cedo e frequentemente, e depois interagir rapidamente para tornar os produtos ainda melhores (Google, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 e 2010).

Continuamos a investir na melhoria da busca móvel e introduzimos aplicativos que permitem aos usuários acessar a pesquisa, email, mapas, direções e imagens de satélite através dos seus dispositivos móveis (Google, 2006, p. 3).

### 4.3.2 Oportunidade tecnológica

O mercado em que a Google atua oferece uma gama de oportunidades tecnológicas muito grandes e como a empresa optou por diversificar os seus serviços e a sua maneira de atuação essa gama se tornou ainda maior. Até mesmo pela característica já citada na subcategoria anterior, a Google lança uma quantidade grande de novos produtos e vai selecionando os de maior sucesso com o tempo. Isso faz com que diversas oportunidades tecnológicas sejam exploradas. No relatório de 2010 a empresa afirma ter gasto nada menos do que U\$ 3,8 bilhões em pesquisa e desenvolvimento.

Novamente, assim como destacado na subcategoria anterior, a Google frisou em especial como oportunidades tecnológicas identificadas no mercado, os setores de comunicação e comunidades online, tecnologias móveis e vídeo.

Os telefones móveis são uma plataforma de desenvolvimento fundamental para nós. Muitas pessoas ao redor do mundo têm sua primeira experiência na Internet – e no Google - em seus telefones móveis (Google, 2005, 2006 e 2007).

O YouTube tem experimentado um forte crescimento espectadores móveis (Google, 2010, p. 4).

### 4.3.3 Avaliações

As três subcategorias de trajetórias estão fortemente relacionadas entre elas e suas diferenças são muito tênues. A categoria de avaliações, porém parece estar ainda mais fortemente relacionada, pois de certa forma ela vai estar sempre ligada a ao menos uma, se não as duas, outras categorias. Isso porque uma avaliação apenas pode ser feita de uma oportunidade ou de uma ação passada.

Apesar do grande sucesso em muito de seus novos produtos não identificamos nos comentários da administração muitas avaliações diretas sobre ações da empresa e nem sobre oportunidades. Não conseguimos identificar com maior precisão como é feito esse trabalho e se é realmente feito. Curiosamente uma das avaliações mais diretas foi feita justamente no relatório de 2010, que é o mais curto de todos. Isso talvez possa indicar uma mudança futura que leva a melhores conclusões.

Em 2010, continuamos a colher os frutos do crescimento da economia digital. A mudança dos consumidores e anunciantes de offline para online continuou inabalável e alimentou um crescimento bom no nosso negócio principal de publicidade vinculada a buscas (Google, 2010, p. 3).

Os telefones móveis são uma plataforma de desenvolvimento fundamental para nós. Muitas pessoas ao redor do mundo têm sua primeira experiência na Internet – e no Google - em seus telefones móveis (Google, 2005, 2006 e 2007).

## 4.4 Relacionais

### 4.4.1 Envolve stakeholders

A presente categoria é de certa forma contraditória, pois ao mesmo tempo comentários sobre *stakeholders* estão presentes ao longo de todos os relatórios e ainda assim conseguimos destacar apenas três trechos relativos a tal. Isso porque os comentários não estão presentes em trechos específicos e sim comentados ao menos brevemente em cada seção. Dessa forma não incluímos muitos trechos por achar que os mesmos não se encaixavam na delimitação feita de que um item deveria ser pertinente a toda a empresa ou de importância estratégica superior. Isso reflete também no fato que todos os trechos das subcategorias de capacidades relacionais estão muito entrelaçados, seja de maneira explícita ou não.

A partir disso, faremos dois comentários. O primeiro deles se remete justamente ao fato de que, se nessa subcategoria não existem tantos destaques, todos os comentários das próximas estarão necessariamente ligados a essa, pois todas as outras subcategorias necessitam de uma segunda parte para poderem ser consideradas relacionais.

O segundo comentário é que, mesmo sem trechos formais destacados, gostaríamos de salientar a importância de três *stakeholders* específicos. O primeiro deles é o usuário final. A Google interage com ele de uma maneira muito diferente por dois motivos que observamos nos relatórios, o primeiro deles é que ele não paga pelos serviços oferecidos pela empresa e o segundo é que ele mesmo atua como um colaborador agregando informações nas plataformas, sugerindo ativamente novos programas, melhorias e atuando passivamente no aumento da inteligência da rede pelo simples fato de usá-la.

O segundo *stakeholder* a ser destacado é o provedor de conteúdo, ou seja, os sites que disponibilizam seus espaços para a exibição de publicidade. Tais sites são essenciais, pois aumentam muito a capilaridade e eficiência dos anúncios, tendo assim uma relação muito direta com o buscador, pois quanto melhores e mais bem construídos forem, mais eficiente serão as propagandas. Além disso, os sites também atuam passivamente enviando informações de tráfego da rede e sobre seus visitantes.

O último *stakeholder* é a comunidade de desenvolvedores. A Google desenvolve muitos de seus produtos em código aberto com ajuda de organizações e alianças, isso ocorre em especial com o sistema operacional para dispositivos móveis Android e o navegador Chrome. Isso reduz o custo de desenvolvimento, além de transmitir certa confiança para os usuários e possibilitar uma quantidade muito grande de inovações. Os desenvolvedores atuam criando novas utilidades para plataformas disponibilizadas como Mapas e o Youtube. Nesses serviços os desenvolvedores podem criar novas interfaces para nichos específicos cobrando por isso dos usuários finais, aumentando muito a quantidade de produtos personalizados sem que a empresa gaste nada por isso.

Estamos organizando as informações em torno de lugares do mundo real e qualquer empresa pode usar o Google Local para adicionar anúncios novos ou editar um já existente. Estes anúncios aparecem de graça, quando clientes potenciais buscam produtos, serviços e empresas no Google Mapas ou em [www.google.com](http://www.google.com). Solicitar uma listagem de empresas garante que as pessoas possam rápida e facilmente receber as informações mais precisas e atuais sobre um negócio, como localização, número de telefone e horários de funcionamento. Donos de empresas também podem editar e verificar suas informações a qualquer momento para saber quantas pessoas viram ou clicaram em seu anúncio grátis. (Google, 2010, p. 5).

#### 4.4.2 Estratégia planejada

Conforme citado anteriormente, a Google trabalha com duas estratégias principais de relação. A primeira delas forma a Google Network da qual fazem parte as páginas da internet parceiras que disponibilizam espaços para anunciantes, as empresas que anunciam e o próprio Google através da sua página de busca. Essa relação é controlada principalmente através do Adword, tecnologia que controla onde e qual anúncio será exibido, e pelo AdSense, tecnologia que monitora o tráfego e quais informações estão contidas nas páginas participantes da rede. A segunda

estratégia planejada pela empresa é relativa a parcerias para o desenvolvimento de conteúdo, tanto de aplicativos próprios quanto de conteúdo para os outros serviços.

As empresas utilizam o nosso programa AdWords para promover seus produtos e serviços com anúncios direcionados. Além disso, os milhares de sites de terceiros que compõem a nossa Google Network usam nosso programa Google AdSense para entregar anúncios relevantes que geram receitas e melhoraram a experiência do usuário. (Google, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 e 2010).

Nossa filosofia central é a construção de plataformas abertas, com possibilidades e criando uma infra-estrutura que permita a todos na internet terem sucesso. (Google, 2010, p. 3).

#### 4.4.3 Forma uma rede

A Google trabalha com dois tipos principais de redes. A primeira, conforme já citado anteriormente, se refere a Google Network, da qual fazem parte, seja de maneira indireta ou direta, os usuários finais, os *sites* parceiros que oferecem espaços para publicidade, os anunciantes, o próprio e Google e também todas as outras páginas da internet que são indexadas pelo buscador. Todos esses personagens trocam informações com a rede, tornando-a cada vez mais inteligente e também tirando proveito disso, seja pelo lado do usuário que encontra o que procura ou pelo lado do site que recebe mais visitantes.

O outro tipo de rede em que a empresa atua são as relacionadas a desenvolvimento de produtos e aí uma quantidade muito grande participantes aparece. Em alguns relacionamentos os desenvolvedores atuam de maneira independente criando conteúdo sobre as plataformas de informação da Google e fornecendo para os usuários finais. Em outras redes formais de desenvolvimento são criadas com apoio da empresa, como é o caso da Open Handset Alliance, criada com o propósito de desenvolver um sistema operacional para dispositivos móveis de código aberto e conseqüentemente, grátis. Tais redes são vitais para a empresa, pois ambas melhoram o desempenho no gerenciamento de informações, que é uma das principais atividades da empresa.

Trabalhando de maneira próxima a Open Handset Alliance, uma aliança de negócios de mais de 75 empresas de tecnologia móvel, desenvolvemos Android, uma plataforma de software móvel grátis, com código totalmente aberto que qualquer desenvolvedor pode usar para criar aplicações para dispositivos móveis e qualquer fabricante de celulares pode instalar em seus dispositivos. (Google, 2007, 2008, 2009 e 2010).

#### 4.4.4 Fronteiras organizacionais

As fronteiras organizacionais do ponto de vista relacional também são muito mais amplas do que normalmente se esperaria. A empresa pode chegar a um nível mundial com relativa facilidade sem ter atuar ativamente em todos os países do mundo. Se a internet normalmente já expande de maneira significativa as fronteiras das empresas, no caso da Google isso ocorre de maneira muito mais incisiva. Muitos relatórios comentam, por exemplo, o fato de que a maioria dos clientes do Adwords e do Adsense aderiram aos programas de maneira virtual, sem interagir pessoalmente com a empresa, uma prova da extensão de suas fronteiras. Além disso, se antes os seus clientes finais apenas podiam realizar consultas através dos computadores em sua mesa, hoje os serviços estão facilmente acessíveis através de dispositivos móveis, fazendo com que os mesmos estejam disponíveis de maneira muito mais dinâmica e ampla.

Os anunciantes do AdWords vão desde pequenas empresas com foco nos clientes locais até muitas das maiores empresas do mundo. (Google, 2004 e 2005).

#### 4.4.5 Segmentos de mercado

A Google declara que a sua missão é organizar e tornar acessível toda a informação do mundo. Apesar de alguns negócios parecerem fora desse foco, no final todos estão relacionados a informação. Dentro desse campo então a empresa tem diversificado a sua atuação de muitas formas. De livros a vídeos online, de mapas a tradução, de servidores a aplicativos para dispositivos móveis, a empresa parece buscar todo tipo de meio para que possa controlar e organizar tais informações. A sua atuação é ao mesmo tempo restrita e ampla: restrita por tratar somente de assuntos relacionados a informação, e ampla no sentido do que pode ser considerado como informação. A gama de clientes atendidos também é muito grande, pois ao mesmo tempo muitos de seus serviços tratam absolutamente todos os usuários de forma comodizada e as suas possíveis personalizações ao alcance de qualquer desenvolvedor se encarregam de atender diversos nichos específicos.

Nós também estamos atualmente testando a colocação de anúncios em revistas e jornais selecionados, entre outras coisas, experimentar novas

formas de racionalização do processo de colocação de anúncios impressos. (Google, 2005, p. 4).

#### 4.4.6 Inovação, competências e capacidades

As capacidades relacionais ligadas a inovação e competências mais destacadas nos relatórios foram justamente as duas já citadas em redes que se referem a participação de desenvolvedores terceiros e alianças para o desenvolvimento de novos produtos. Os dois temas são apenas citados e nenhum deles é tratado de forma mais detalhada em nenhum dos relatórios, apesar de essa parecer ser uma capacidade muito interessante e relevante da empresa devido ao seu alto nível de inovação. Outra fonte de inovação também destacada nos relatórios são os próprios funcionários. A empresa estimula seus empregados a utilizarem 20% de seu tempo em projetos independentes que acreditem ser interessantes e dessa forma surgiram alguns dos produtos de maior sucesso da Google, como por exemplo, o Gmail, Notícias e AdSense.

Queremos tornar a experiência na internet tão boa quanto possível para os usuários em todo o mundo. Isso inclui fornecimento de plataformas para desenvolvedores que possibilitem aos mesmos construir, implantar e executar aplicações cada vez mais ricas. (Google, 2008 e 2009, p. 2).

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Após a descrição dos resultados da pesquisa, o atual capítulo apresenta as conclusões e considerações finais, a discussão dos resultados apresentados, a ligação das conclusões com a pergunta, objetivos da pesquisa e também o elenco da utilidade desta pesquisa para o avanço neste campo do conhecimento. Apresentamos também sugestões do que pode ser realizado no futuro para trazer ao campo da capacidades dinâmicas uma teoria mais sólida a fim de sustentar uma nova visão de estratégia que retrate de maneira mais fiel as vantagens competitivas que empresas inovadoras estão gerando.

Na pesquisa que originou esta monografia foi realizado um estudo exploratório e descritivo sobre a presença de capacidades dinâmicas em empresas inovadoras de ponta, buscando descrever e entender as vantagens competitivas que pareciam não se enquadrar simplesmente em um posicionamento de mercado. Para este fim,



a pesquisa identificou, descreveu e organizou os conceitos da visão baseada em recursos e principalmente de capacidades dinâmicas, buscando apontar um modelo com categorias que possibilitassem a análise de material de maneira mais assertiva e que pudesse ser repetida em outras organizações. No transcorrer da pesquisa descobriu-se que uma parte de tal objetivo seria muito difícil, se não impossível, de se atingir. A conexão entre as capacidades dinâmicas e as vantagens competitivas é algo extremamente complexo de ser feito. A própria definição de quais vantagens competitivas seriam analisadas já foi um tema extremamente complexo para se desenvolver e dessa forma optamos por realizar apenas a identificação das capacidades dinâmicas de uma maneira mais geral com o material a qual tínhamos acesso, sem com isso tentar fazer a ligação entre tais capacidades e as vantagens que a empresa possui. Dierickx & Cool (1989 *apud* Barney, 1991) destacam essa dificuldade citando o fenômeno da ambiguidade causal quando dizem que a ligação entre os diversos recursos e a vantagem não pode ser compreendida ou apenas compreendida de maneira muito imperfeita. Ainda segundo os autores, essa ambiguidade é até importante para as empresas por que se ligação for muito óbvia, então a concorrência também poderia, por meio de estudos sistemáticos, entender tal ligação e tentar imitá-la.

Gostaríamos de salientar que o objetivo de tal pesquisa não foi dar uma visão precisa e completa sobre a estratégia da empresa estudada, e sim instigar a busca de novas explicações para vantagens competitivas complexas que parecem se originar muito mais de dentro da empresa do que de fora. Dessa forma os resultados nos demonstraram algumas pistas de capacidades que estão sendo desenvolvidas pela empresa estudada através de exemplos contidos em seus relatórios contábeis. Gostaríamos de salientar novamente a importância e as qualidades e defeitos do material utilizado para tal. Os comentários da administração nos relatórios financeiros anuais se mostraram muito válidos, pois nesses a empresa busca expor aos seus acionistas as atividades que a mesma desenvolve, salientando, é claro, os aspectos positivos, o que nesse trabalho, é exatamente o que nos interessa. Sentimos falta de poder nos aprofundar mais em diversos temas relevantes, porém mesmo que recorressemos outras fontes não haveria tempo hábil para tal análise aprofundada.

Tendo chegado às conclusões percebemos o quão difícil é delimitar aspectos tão complexos e abrangentes da estratégia de uma empresa. Somente com os

relatórios estudados poderíamos ter chegado à casa dos milhares de capacidades mapeadas. Percebemos que quanto melhores forem definidas as características de uma capacidade e as categorias relevantes, melhores serão os resultados obtidos. Assim, por mais que o nosso estudo pareça ter sido um dos primeiros a trabalhar esse aspecto e com isso não tenha um resultado tão relevante quanto o desejado, ele poderá ser de grande valia como um ponto de partida para estudos futuros que venham a trabalhar de maneira mais exaustiva o tema. Apesar de todas as limitações, os resultados corresponderam a muitas das expectativas iniciais. Foi possível identificar diversos tipos de capacidades e muitas delas foram de encontro de maneira muito precisa à teoria descrita no referencial teórico. Isso de certa forma pode vir a validar muito do que foi feito.

Conforme esperado, a categoria de coordenação e integração foi a que mais obteve trechos destacados. Observamos que a empresa expõe de maneira muito clara e objetiva o modo como muitas atividades são executadas internamente. Algo que se mostrou muito ligado a cultura e valores da empresa e que difere muito quanto a importância dada na visão baseada no posicionamento. Talvez o aspecto mais interessante relacionado a essa seção tenha sido a forte ligação que os trechos tinham com a categoria de reconfiguração e transformação. Mesmo já sabendo que a Google é uma empresa altamente inovadora não esperávamos encontrar tantos destaques ligados a isso. O fato de descrições de atividades rotineiras incluírem conceitos de melhoramento contínuo mostram o quanto isso é considerado importante e se destaca como uma capacidade dinâmica complexa que possui um alto nível de destaque ao longo de todos os relatórios analisados.

A categoria de ativos mostrou-se problemática na sua análise. Em uma empresa de tecnologia de ponta como a Google a quantidade de ativos tecnológicos que se espera encontrar é muito grande e isso nos trouxe reflexões se todos eles seriam realmente capacidades dinâmicas afinal, mesmo com todas as proteções de patentes e sigilos, se a vantagem competitiva viesse apenas de tais ativos isso poderia significar que o investimento maciço de concorrentes poderosos como a Microsoft poderia levá-la a igualar-se de maneira não tão complexa quanto a aquisição de processos. Além disso, ativos podem facilmente deteriorar-se com o tempo (algo ainda mais válido para o setor de tecnologia) e tudo isso nos fez pensar que para um ativo ser classificado com capacidade dinâmica ele realmente deveria levar a uma boa vantagem competitiva da firma e dessa forma optamos por limitar as

nossas escolhas. Ainda assim, como imaginado, a Google possui diversos ativos tecnológicos importantes dentre os quais podemos destacar: seu mecanismo de busca, varredura, análise, processamento, tráfego, armazenamento e organização de informação, publicidade direcionada, vídeo, tecnologias móveis e de mapas. O outro ativo que mais se destaca é certamente o financeiro. A empresa adquiriu uma capacidade muito forte após o seu IPO efetuando diversas aquisições significativas como, por exemplo, o Youtube e a rede social Orkut e conforme Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 521) citam, tal capacidade financeira “nem sempre pode ser obtida de mercados externos sem a divulgação de informações considerável para os potenciais investidores”, algo que não acontece na Google. Os últimos ativos que gostaríamos de destacar são o de fronteira, que apesar de ser mais forte nas capacidades relacionais, também tem um impacto significativo devido a forte presença da marca da empresa em todo o mundo, e o humano, uma vez que a empresa destaca nos relatórios o alto nível da mão-de-obra que possui e os grandes esforços que a mesma efetua para atrair e reter esses talentos.

As capacidades ligadas as trajetórias da empresa têm forte relação com a quantidade de oportunidades disponíveis no mercado de tecnologia e a maneira como a Google busca explorá-las. Destaca-se aí a avaliação da empresa (algo que não aparece em detalhes nos relatórios) sobre negócios que viriam a ser muito importantes como o Gmail, Mapas e o Youtube, por exemplo. A empresa também destaca alguns negócios que não evoluíram e assim confirma a sua visão exposta nos relatórios de lançar muitos produtos no mercado em versões de teste para a partir daí fazer uma avaliação final sobre a sua continuidade ou não. As categorias de trajetória também mostraram uma forte ligação entre elas, pois uma oportunidade tecnologia pode vir a se tornar uma dependência de trajetória e assim levar a uma avaliação, e também com processos, em especial de reconfiguração e transformação, pelo fato de a inovação continua fazer com que as oportunidades estejam sendo sempre exploradas.

Por fim as capacidades relacionais também tiveram um destaque importante e esse foi a atuação dos participantes, diretos ou não, da chamada Google Network. A empresa criou uma rede que busca, através das interações, disponibilizar conteúdos de maneira cada vez mais acertiva e para isso a rede retém as informações e as organiza a fim de analisá-las e criar um ranking dinâmico de relevância para cada termo de busca. Quando um usuário final clica em um link ele também fornece mais

relevância á aquele anúncio fazendo com que ele seja exibido com mais destaque. Outros pontos interessantes das capacidades relacionais foram as redes de interações estabelecidas com desenvolvedores para a criação de conteúdo, seja de maneira formal através de alianças ou de maneira informal através das plataformas, e também a sua vasta fronteira organizacional graças a facilidade de interações que a internet possibilita e, logicamente, a baixa resistência para a utilização de tal no setor em que a empresa atua.

Talvez, mais importante do que o resultado em si, tenha sido a evidenciação de que o estudo das capacidades dinâmicas pode sim levar a resultados relevantes sobre a origem das vantagens competitivas sustentáveis. Através do modelo teórico proposto buscamos retirar um pouco da subjetividade ainda muito presente no tema a apresentar uma solução inicial de aplicação que pudesse ser estendida a outros estudos. Tal solução mostrou-se satisfatória no atingimento dos objetivos propostos, que eram a identificação e análise de capacidades dinâmicas em uma empresa inovadora de ponta, com exemplificações práticas para as mesmas.

Conclui-se com recomendações que poderão ser úteis a novos pesquisadores do tema: realizar estudos similares em organizações de pequeno porte, onde o trabalho possa ser feito de maneira mais exaustiva; realizar estudos com delimitações quanto a vantagem competitiva estudada, a fim de que a pesquisa seja ainda mais objetiva e também tenhamos avanços nas conexões entre capacidades dinâmicas e vantagens competitivas; novas interpretações e aprofundamento no modelo proposto, a fim de que melhores definições facilitem e tornem mais confiável a análise efetuada.

## REFERÊNCIAS

BALESTRO, M. V. . A. J. J. A. V. . L. M. C. . P. I. A experiência da rede PETRO-RS: uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. Ed. especial, p. 181-202, 2004.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Greenwich. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. J. The resource based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, Greenwich, 625-641, 2001.

CARVALHO, O. D.; **Racionalidades Subjacentes às Ações de Responsabilidade social corporativa em Empresas do Setor Elétrico Brasileiro**. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade de Brasília Brasília, 2009.

CESAR, A. M. R. V. C.; Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso; Disponível em: [http://www4.mackenzie.com.br/fileadmin/Graduacao /CCSA/remac/jul\\_dez\\_05/06.pdf](http://www4.mackenzie.com.br/fileadmin/Graduacao /CCSA/remac/jul_dez_05/06.pdf). Acesso em 25/06/2011.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, 1504-1513, 1989.

EISENHARDT, K. M. **Building Theory from Case Study Research**. Academy of Management Review, Danvers –MA, vol. 14, nº 4, p. 532-550, 1989.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. [S.l.]: Bookman, 2000.

GlobalData, **Google Inc. SWOT Analysis**, 2011

IDG News Service, **Yahoo: receita cai, mas lucro aumenta**, 2011. Disponível em: <http://idgnow.uol.com.br/mercado/2011/01/26/yahoo-receita-cai-mas-lucro-aumenta/>. Acesso em 10/10/2010.

IFRS Foundation, **IFRS Practice Statement - Management Commentary**, 2010.

KANTORSKI, L. P et al., **Estudo de Caso: Abordagem Qualitativa**, 2005. Disponível em: [http://www.epidemiologia.ufpel.org.br/proesf/relatorios/sul\\_final/Parte4%20179%20-%20239.pdf](http://www.epidemiologia.ufpel.org.br/proesf/relatorios/sul_final/Parte4%20179%20-%20239.pdf). Acessado em 15 de outubro de 2011.

LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa - Características usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2º sem 1996.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**, Campinas, Editora da Unicamp, 2006.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage**. New York: Free Press, 1985.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, Boston, May-June 1990.

RUMELT, R. P. How Much Does Industry Matter? **Strategic Management Journal**, 167-185, 1991.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 509-533, 1997.

TIERGARTEN, M.; ALVES, C. A. A visão baseada em recursos (rbv) como estratégia empresarial. **Rev. Universo Administração**, v. 2, p. 61-74, jan./jun. 2008.

VARGAS, M. H. S.; **A formação do campo denominado Capacidade Dinâmica: um estudo bibliométrico**. São Paulo. Ed. Univesidade Paulista – UNIP, 2009.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, B. A. Vantagem competitiva. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, Out./Dez. 2000.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, Hoboken, 171-180, 1984.

Wikipédia, a enciclopédia livre. Google, 2011. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Google>. Acesso em: 10/10/2011.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, 991-996, Outubro 2002.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, 2002. 339-351.