

## Área temática: Estratégia e organizações

### O caso Google: Modelo de Negócio e aprimoramento da Competência Central

#### AUTORES

**EDUARDO JARDEL VEIGA GONÇALVES**

Universidade Federal de Lavras  
edujvg@yahoo.com.br

**JOEL YUTAKA SUGANO**

Universidade Federal de Lavras  
joel.sugano@ufla.br

**MARIANE FIGUEIRA**

Universidade Federal de Lavras  
figueiramari@yahoo.com

**RAFAEL CAMPOS ROLIM**

Universidade Federal de Lavras  
rolim\_ufla@yahoo.com.br

**PEDRO LUIZ COSTA CARVALHO**

Universidade Federal de Lavras  
pcostacarvalho@yahoo.com.br

#### RESUMO

O volume de negócios realizados na Internet tem crescido vertiginosamente. Neste sentido, novas estratégias e modelos de negócios competitivos tornam-se fatores críticos para consolidar uma posição de liderança no mercado. Em essência, a empresa que puder oferecer seus serviços a um grande número de usuários e de empresas complementares terá sua posição estratégica fortalecida pela relação de dependência criada através deste vínculo. A Google, tem buscado esta posição de liderança focada em dois serviços distintos, o de busca e o de propaganda na *Web*. Estes serviços formam a base da construção da competência central da empresa, isto é, sua capacidade de armazenar dados atualizados sobre as intenções de busca dos usuários *online* e o oferecimento de resultados que os satisfaçam. Percebe-se assim que esta competência se fortalece quanto mais se utilizam estes serviços. Quanto maior o número de usuários e o volume de conteúdo da Internet, melhor tende a ser o banco de dados da empresa e melhor os resultados de busca. Isto por sua vez, atrai ainda mais usuários à Google, que se retro-alimenta com suas novas informações, formando assim o chamado **efeito em rede**. Este trabalho explica estas relações.

Palavras-chave: modelo de negócio; competência central da firma; efeito em rede.

#### ABSTRACT

Nowadays, the negotiations on the Internet have reached a huge volume. In this sense, new

strategies and competitive business models are crucial factors to consolidate a firm's leadership position in the market. In essence, a company that can offer its services to a broad number of users and complimentary companies will have its strategic position strengthened by the dependence relation created from the relationship. Google has focused in achieving this leadership position through two distinct services, the search engine and the advertising on the Web. Those services are the baseline to build the core competence of the company, which are the capacity to hold fresh data about the search intention of online users and the offering of results that satisfy them. This paper demonstrates that this competence is reinforced as much this service is used. The more the number of users and the volume of Internet contents the better will be the quality of the Google's database and the better will be the search results. As a consequence, new user will be attracted to the Google's services which will feed the company's database, creating the so-called **network effects**. This paper explains these relations.

Key-words: business model; core competence of the firm; network effects.

## 1. Introdução

Em uma edição de novembro de 2005, a revista Exame alertava na manchete de sua capa: "Google: Eles querem dominar o mundo". Passados mais de dois anos, a mesma revista, agora em uma edição de abril de 2008, contava com a seguinte manchete em sua capa: "Google: Por dentro da empresa que dominou o mundo". De fato a revista veio a reiterar, em suas reportagens, um novo fenômeno do mundo dos negócios no século 21.

Tal consideração ultrapassa afirmações e suposições, sendo baseada primordialmente em números que impressionam: a empresa abriu capital em 2004 com o maior IPO (Initial Public Offering) já realizado na bolsa eletrônica Nasdaq e desde então suas ações obtiveram valorização mais de 500% em apenas três anos. Aliado a isso, estima-se também que apesar do pouco tempo de existência o valor de mercado da Google gira em torno de 140 bilhões de dólares, deixando a empresa à frente de gigantes tradicionais como, por exemplo, PepsiCo (Santana, 2008).

Diante do fenômeno Google pode-se levantar os seguintes questionamentos:

- Qual o processo de expansão de um negócio que nasceu de um projeto de dois estudantes de doutorado da Universidade de Stanford que, em aproximadamente uma década de existência, já pode ser considerada uma das empresas mais lucrativas e inovadoras do mundo?
- Como uma empresa que, em seus primeiros cinco anos de existência, consegue atingir a surpreendente margem de crescimento de 437.000%, um dos maiores em toda a história dos negócios?
- Como a ferramenta de busca Google em pouco tempo se tornou tão popular, ao ponto de atender atualmente mais de um bilhão e duzentos milhões de buscas por dia?

Este trabalho objetiva tecer algumas análises às perguntas acima através das abordagens conceituais de modelo de negócio e de aprimoramento da competência central da firma (*core competence*).

Basicamente, este estudo de caso pauta-se na hipótese de que o sucesso da Google deve-se à sinergia entre dois fatores estratégicos: um modelo de negócios baseado em busca e propaganda na Internet e uma grande capacidade de aprimoramento da competência central através dos efeitos em rede.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. Modelo de Negócio

Muito se tem discutido sobre o constructo que ficou conhecido como modelo de negócio. A partir dos anos 90, com a ascensão comercial da Internet, muitas firmas apresentaram suas descrições de modelo de negócio para obterem financiamento (Shafer et al., 2005). Desde então, o termo vem sendo estudado e definido. Contudo, apesar de sua abordagem recorrente na literatura, não há muito consenso quanto a uma definição comum (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Hedman & Kalling, 2003; Osterwalder, 2004; Shafer et al., 2005).

A partir de meados dos anos de 1990, percebe-se que os estudos sobre o constructo passam a vinculá-lo ao contexto da sociedade do conhecimento, economia da informação, ou era da revolução (Osterwalder, 2004; Osterwalder et al., 2005; Hamel, 2000; Shafer et al., 2005), em

que é visto como uma ferramenta de análise que ajuda os administradores e estrategistas a compreenderem e a comunicarem a lógica das empresas em gerar receitas lucrativas.

De acordo com diversos autores, a nova economia do conhecimento regida pelo paradigma tecno-econômico das tecnologias de informação permite uma série de novas configurações de negócios e parcerias entre as empresas e aumenta seu número de colaboradores (*stakeholders*) e sua complexidade, dificultando a intervenção dos administradores e estrategistas (Drucker, 1993; Kim & Mauborgne, 1999; Lastres & Albagli, 1999; Hamel, 2000; Osterwalder, 2004).

Dentre os estudos que abordam o conceito, alguns se preocuparam em defini-lo (Alt & Zimmermann, 2001; Osterwalder et al. 2005; Seppänen & Mäkinen, 2005) e outros procuraram apontar diferenças e similaridades entre os conceitos de modelo de negócio e de estratégia (Magretta, 2002; Hedman & Kalling, 2003; Joia & Ferreira, 2005). Ainda há trabalhos que se ocuparam de sua aplicação no e-business e no e-commerce (Hayes & Finnegan, 2003; Pateli & Gialis, 2004; Tsalgatidou & Pitoura, 2001) ou aqueles que listaram os componentes que precisam estar presentes no modelo de negócio de uma empresa (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Osterwalder, 2004; Shafer et al., 2005).

É possível perceber a diversidade de definições encontradas na literatura por meio das proposições de Reis et al. (2003), Amit & Zott (2001), Tsalgatidou & Pitoura (2001) e Shafer et al. (2005) para o termo.

Reis et al. (2003) definem modelo de negócio como a estrutura e a lógica das transações que cercam a operação de um empreendimento e a forma como este empreendimento particular se posiciona no mercado.

Por outro lado, Tsalgatidou & Pitoura (2001), percebem o modelo de negócio como uma arquitetura lógica para o produto, serviço e fluxo de informações, incluindo uma descrição dos atores de negócio envolvidos e seus papéis, assim como as fontes de receitas.

Para Amit & Zott (2001), um modelo de negócio pode ser descrito como uma configuração arquitetural dos componentes de transações comerciais, desenvolvida para explorar oportunidades de negócios. Já Shafer et al. (2005), entendem que a lógica essencial de uma empresa para criar e sustentar valor é a base de um modelo de negócio e apontam quatro categorias principais presentes no modelo de negócio de uma empresa: i) escolhas estratégicas; ii) criação de valor; iii) rede de valor e; iv) captura de valor.

Diante das definições acima e de definições de outros autores que analisaram o tema, algum consenso pode ser encontrado quanto a dois elementos presentes no constructo: ele permite compreender a “lógica” dos negócios de uma empresa e quais são os componentes envolvidos na criação de “valor”.

Amit & Zott (2001) afirmaram que se uma firma cria valor, ela o faz devido ao seu modelo de negócio. Os autores encontraram suporte empírico de que o modelo de negócio de uma firma é importante para sua performance e propuseram que o modelo de negócio deve ser entendido como uma unidade de análise. Em outras palavras, o modelo de negócio descreve as formas com as quais a companhia capacita as transações a criarem valor para todos os participantes, incluindo parceiros, fornecedores e consumidores. Um modelo de negócio se refere, principalmente, à criação de valor, enquanto um modelo de receitas se preocupa com a apropriação de valor.

Para Kanai (2002) um modelo de negócios é dinâmico à medida que a empresa vai desenvolvendo suas atividades através da combinação de três fatores que o autor define como: 1) QUEM a empresa pretende alcançar – os consumidores, 2) QUAL valor pretende-se criar – as necessidades, e 3) COMO a empresa procede para fornecer o valor pretendido aos seus

consumidores – os recursos e os processos.

As contribuições dos autores se relacionam ao entendimento do modelo de negócio como um instrumento que capacita a empresa a criar valor. Contudo, os autores enfocam somente a criação de valor e não apresentam no modelo componentes que permitem compreender como ocorre a apropriação de valor.

Hamel (2000) propôs um modelo genérico que procura explicar a atuação de uma empresa no presente, onde é essencial investir na inovação do conceito de negócio. constructos de conceito de negócio e modelo de negócio são sinônimos. O autor explica que “um modelo de negócio é simplesmente um conceito de negócio colocado em prática”.

Para o autor, a inovação de conceito de negócio é que irá definir a vantagem competitiva no presente. Ele explica que esse tipo de inovação é a capacidade de “reconceber” modelos de negócio existentes, de maneira que possibilite criar valor para os consumidores, surpreender os competidores e criar nova riqueza para os investidores.

Osterwalder (2004) criou uma ontologia genérica para o termo, facilitando a descrição dos modelos de negócio das empresas. Ele definiu modelo de negócio como:

*“a ferramenta conceitual, contendo um conjunto de elementos, conceitos e as relações entre eles com o objetivo de expressar a lógica com a qual uma companhia faz dinheiro. Ele é uma descrição do valor que uma companhia oferece a um ou vários segmentos de consumidores e a arquitetura da firma e sua rede de parceiros para criar e entregar valor e capital relacional visando gerar receitas lucrativas e sustentáveis”* (Osterwalder, 2004, pág. 15).

Chesbrough & Rosenbloom (2002) enfatizaram que o papel do modelo de negócio é assegurar que a essência tecnológica de uma inovação se traduza em um empreendimento economicamente viável. Assim, o modelo de negócio está relacionado à extração de valor de uma inovação. Sem um modelo de negócio apropriado uma nova tecnologia não se converte em valor econômico.

O que se percebe é que o conceito tem ganhado importância em um contexto de mudanças propiciado pelo paradigma tecno-econômico das tecnologias de informação, que exige de uma empresa as inovações de ruptura. Nesse cenário, esse constructo incorpora o entendimento de como um empreendimento pode se beneficiar de novas oportunidades, podendo tanto ser a forma como uma empresa entrelaça várias abordagens estratégicas para se orientar quanto a definição e os componentes presentes no modo da empresa criar e entregar valor para seus colaboradores, seus consumidores e para si mesma de modo sustentável.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

O presente trabalho é um estudo de caso. Segundo Gil (1946, p.54) “um estudo de caso consiste num estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Além disso, é importante destacar que o estudo de caso não é somente uma tática para coletar dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente. Sua técnica básica é considerar todas as estratégias de maneira pluralística, “como parte de um repertório para se realizar pesquisa em ciências sociais a partir da qual o pesquisador pode estabelecer seu procedimento de acordo com uma determinada situação” (Yin, 2001, p.33).

Como fonte de coleta de dados, foi utilizada fontes secundárias de informações, que para Lakatos e Marconi (2001, p.183) abrange, “toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc ; e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”.

#### **4. O Estudo de Caso**

##### **4.1. Os primórdios do modelo de negócios de busca e propaganda na Internet**

Por toda a década de noventa, houve um grande e “desordenado” aumento do conteúdo da *World Wide Web* devido à popularização dos computadores pessoais. Nesse cenário, surge então uma forte necessidade de que este vasto conteúdo fosse organizado no sentido de facilitar a navegação para os usuários da Internet.

As ferramentas de busca da época, no entanto, empregavam algoritmos simples que ordenavam os resultados das buscas baseados, principalmente, na quantidade de vezes em que determinadas palavras-chave apareciam nas páginas. Porém, este sistema era incapaz de classificar os sites pelo seu melhor conteúdo, pois na maioria das vezes, estes resultados eram enganados por *spams* (palavras escritas repetidamente e ocultas dentro do conteúdo das páginas), que “atrapalhavam” sensivelmente a ferramenta de busca quando da sua indexação.

Na mesma época, a maior parte do tráfego da Internet era dominado pelos grandes portais que conseguiam filtrar e produzir conteúdos diversificados dentro de seus domínios. Para estes, oferecer ferramentas de busca eficazes era de pouco interesse, já que poderiam expulsar os seus usuários para outros sites independentes, fora do portal. Sobre isto Battelle (2006) explica que “no final dos anos 90, a busca não era uma prioridade para a maioria dos executivos de Internet. A busca era apenas uma *commodity* - um atributo que era apenas satisfatório” e “na época, a meta não era expulsar as pessoas do seu portal, como fazia a busca, mas sim mantê-las nele”.

Devido ao seu grande tráfego, os grandes portais também atuavam como principais veículos de propaganda na Internet. Porém esta propaganda era incapaz de diferenciar o tráfego específico (ou seja, o tráfego cujos usuários estariam predispostos a agir em relação aos bens ou serviços de uma empresa), do tráfego indiferenciado (ou o tráfego comum que não se convertia em clientes para as empresas anunciantes).

Como o grande volume de tráfego dos grandes portais era composto pelo tráfego indiferenciado, as empresas anunciantes não obtinham um retorno esperado para os investimentos que faziam em propaganda na Internet.

Na tentativa de contornar estes problemas surge a GoTo, oferecendo uma nova ferramenta de busca baseado num modelo de negócios inédito, isto é, os resultados de busca obtidos eram os próprios anúncios de propaganda pagas. Para o usuário final isto possibilitou o combate de *spams*, pois resultados não intencionados eram eliminados, ao mesmo tempo em que para as empresas não ocorria o desperdício dos investimentos feitos, já que toda a propaganda ia de encontro com o tráfego específico. Além disso, no modelo da GoTo, os anunciantes só pagariam pela propaganda em função do seu desempenho, ou seja, o pagamento era efetuado quando da efetiva entrada de um usuário nos sites dos anunciantes através do *link* de propaganda, o chamado “custo por clique (CPC)”.

O problema inicial da GoTo, no entanto, consistia na criação de massa crítica de anunciantes (ou uma reação em cadeia em que o volume de anunciantes cresce de forma automática atraídos pelos novos clientes) para preencher suas listas de resultados de busca, devido ao ineditismo do seu modelo de propaganda. A maior parte das empresas ainda não

estavam convictas de que seus investimentos se converteriam efetivamente em novos negócios.

A GoTo parte então para uma estratégia agressiva de criação de sua massa crítica, oferecendo o serviço de propaganda atrelados aos resultados de busca ao custo mínimo de um centavo de dólar por clique. A GoTo acreditava que em pouco tempo as empresas começariam a competir pelos anúncios pagos, de forma que aquela que se dispusesse a pagar mais teria seu anúncio melhor classificado quando determinada palavra-chave fosse digitada na sua ferramenta de busca. Os resultados desta estratégia vingou-se de modo rápido, e em seis meses as receitas geradas pelo seu serviço de propaganda superaram suas despesas de manutenção de seus serviços.

A empresa adotou também uma estratégia para aquisição de tráfego. Através de acordos de parceria, a GoTo disponibilizou sua ferramenta de busca dentro de outros sites de grande audiência. Desenvolveu-se assim duas linhas de negócios: o serviço de busca através do site principal da GoTo, e um negócio de distribuição, que gerava margens menores de receitas, mas em escala muito maior através do tráfego gerado pelos sites de terceiros.

## 4.2. O Surgimento da Google

Em janeiro de 1996, Larry Page e Sergey Brin começaram a trabalhar em cima do projeto de doutoramento em Ciência da Computação na Universidade de Stanford. Tal projeto consistia-se na criação de uma ferramenta para Web denominada de BackRub cujo objetivo era assimilar as ligações entre os diferentes sites. Segundo Battelle (2006), BackRub seria “um sistema que descobriria conexões na Web, faria a sua armazenagem para a análise e as replicaria de uma forma que possibilitasse a qualquer um ver quem estava se conectando a qualquer página na Web”.

Com o desenvolvimento do projeto BackRub foi criado o algoritmo PageRank, capaz de contar todas as conexões entre os diferentes sites e em seguida ranqueá-los segundo sua ordem de importância. Segundo o UP Blog, a Google explica sua tecnologia PageRank da seguinte maneira:

*“A classificação das páginas (PageRank) confia na natureza excepcionalmente democrática da Web, usando sua vasta estrutura de links como um indicador do valor de uma página individual. Essencialmente, o Google interpreta um link da página A para a página B como um voto da página A para a página B. Mas o Google olha além do volume de votos, ou links, que uma página recebe; analisa também a página que dá o voto. Os votos dados por páginas “importantes” pesam mais e ajudam a tornar outras páginas “importantes”.”*

Baseados no PageRank e de outros aprimoramentos, denominou-se de Google, a ferramenta de busca superior às demais ferramentas existentes na época. Page e Brin, seus criadores, tentaram licenciar a tecnologia para diversas empresas do Vale do Silício (inclusive a Yahoo e a Excite) durante dezoito meses pelo valor de US\$ 1,2 milhões, mas sem chegar a um acordo satisfatório com nenhuma delas. Isto porque, como já explanado, a busca era um atributo apenas satisfatório e não uma prioridade para os executivos da Internet daquela época.

Não tendo sucesso em licenciar sua tecnologia, decidiram então abrir uma empresa e, após apresentar a tecnologia Google a Andy Bechtolsheim, um dos fundadores da Sun e capitalista de risco, Page e Brin conseguiram um financiamento de US\$ 100.000. Algumas semanas depois, em 7 de setembro de 1998 a Google Inc. foi formalmente incorporada. A empresa tinha como

competência central oferecer serviço de busca para os usuários da Internet, e no início contava com apenas três funcionários e tinha o escritório da sede localizado em um quarto alugado e interligado a uma garagem.

### 4.3 O Modelo de Negócios da Google

Ao contrário da GoTo, o objetivo principal da Google não era o de somente prover uma ferramenta de propaganda, mas sim de ser uma ferramenta de busca que, através de algoritmos avançados, ofereceria aos usuários da Internet os melhores resultados de acordo com o grau de relevância do conteúdo de cada site.

Essa estratégia fez com que a empresa, em pouco tempo, conquistasse um volume intenso de tráfego. Em apenas dois anos após sua fundação, a Google já respondia a aproximadamente sessenta milhões de buscas diárias.

No entanto, mesmo com a grande audiência conquistada, até fins de 2000 a empresa operava com receitas negativas, pois ainda não possui um modelo de negócios sustentável. Foi então que, na tentativa de reverter esta situação, a Google lançou um novo serviço denominado AdWords e que Batelle (2006, p.107) descreve como sendo:

*“Em essência, a Google copiou a abordagem da GoTo, construindo um modelo de auto-serviço automatizado que permitia, aos anunciantes, comprar anúncios de texto on-line com cartão de crédito. Porém ao contrário da GoTo, a Google já tinha bastante tráfego para seus resultados de busca natural (resultados que classificavam os sites pelo melhor conteúdo) e Brin e Page fizeram questão de separá-los dos resultados de propaganda, uma distinção-chave da Google em relação à GoTo, que foi lançada como ferramenta puramente comercial.”*

*“Em outubro de 2000, a Google introduziu um novo serviço, que chamou de AdWords. Um anúncio no site principal promoveu o novo serviço: ‘Você tem um cartão de crédito e cinco minutos? Veicule hoje seu anúncio na Google.’”*

Como pode ser observado, o AdWords é um serviço no qual a Google veicula propagandas dentro de sua página de resultados, ou seja, um modelo de negócios semelhante ao da GoTo, porém com uma crucial diferença: a Google separou os resultados de propaganda dos resultados de busca natural.

Na prática, os AdWord estão ordenados no lado direito da página de busca da Google, conforme mostra a figura 1.



**Figura 1.** Visão dos resultados de busca natural e do AdWords da Google.

**Fonte:** Página de resultados do Google

A Google estava ciente de que a maioria dos usuários interessava-se muito mais pelos resultados de busca natural do que por propaganda; e a empresa sabia que ao misturar estes dois tipos de resultados a qualidade de seus serviços poderia ser seriamente comprometida.

As primeiras versões do AdWords mantinham um sistema de CPM (Custo por Mil), no qual os anunciantes pagavam pelo número de impressões (ou anúncios) e não pelo clique como acontecia na GoTo. Mas em fevereiro de 2002 a Google lançou uma nova versão do AdWords que oferecia não só o serviço de propaganda por desempenho (ou seja, CPC ou Custo por Clique), mas também um sistema de leilão que avaliava o nível de popularidade de um anúncio pago e então determinava sua classificação. Ou seja, a empresa que pagasse mais por uma determinada palavra-chave teria inicialmente seu anúncio melhor classificado quando aquela palavra fosse digitada na Google (melhor ranqueada nos resultados de propaganda), mas poderia perder sua posição no ranking para outra empresa que com o tempo alcançasse maior quantidade de cliques.

Alguns meses após apresentar a nova versão do AdWords a Google anunciou um acordo com a AOL no qual a AOL empregaria a tecnologia de busca da Google usando também suas listagens pagas. Tal acordo, juntamente com outros acordos menores com diversas empresas, caracterizou a entrada da Google em uma nova linha de negócios: a distribuição do AdWords.

Esse modelo de negócios capaz de unir sinergicamente os serviços de busca e propaganda, conseguiu tirar a Google de uma situação de prejuízo nos anos de 1999 e 2000 e transformá-la em uma das empresas mais lucrativas da história dos negócios. A tabela 1 demonstra o desempenho financeiro da empresa ao longo dos anos.

Anos	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Lucro (em milhões de dólares)	-6,1	-14,7	7	99,7	105,6	399	1500

**Tabela 1.** Lucro da Google ao Longo dos Anos.

**Fonte:** Vise e Malseed (2007)

Segundo Vise e Malseed (2007) o segredo da eficácia do modelo de negócios adotado pela Google é comentada por seus fundadores, Larry Page e Sergey Brin, no seguinte texto:

*“A Google exhibe somente anúncios de texto direcionados por palavras-chave. Isso significa que você não verá o anúncio a não ser que esteja buscando por informações sobre aquele tópico específico. E por isso não existirem banners animados competindo pela sua atenção, os anúncios de texto são lidos com cuidado pelos usuários, que, com frequência, acham que eles são tão valiosos quanto os próprios resultados de busca (p. 116)”.*

#### 4.4 O Modelo de Negócios da Google X O Modelo de Negócios da GoTo

Apesar das semelhanças entre os modelos de negócio da GoTo e da Google (já que ambas ofereciam propagandas veiculadas a uma ferramenta de busca), torna-se importante observar as diferenças que foram cruciais e que culminaram no sucesso da Google frente a GoTo.

No geral, em seus modelos de negócios as empresas desenvolvem atividades dinâmicas através da combinação de três fatores que Kanai (2002) define como: 1) QUEM a empresa pretende alcançar – os consumidores, 2) QUAL valor pretende-se criar – as necessidades, e 3) COMO a empresa procede para fornecer o valor pretendido aos seus consumidores – os recursos e os processos.

Tendo em vista esse conceito, é possível distinguir ainda mais as diferenças entre os modelos de negócios da GoTo e da Google. Quadro 1 explica de forma resumida essas diferenças.

<b>Modelos de Negócio</b>	<b>GoTo</b>	<b>Google</b>
<b>QUEM a empresa pretende alcançar – os consumidores.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuários interessados em uma ferramenta de busca essencialmente comercial.</li> <li>• Empresas interessadas em anunciar seus bens e serviços na Internet para tráfego específico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuários interessados em uma ferramenta de busca que classificava os sites da Internet de acordo com a relevância do seu conteúdo.</li> <li>• Empresas interessadas em anunciar seus bens e serviços na Internet para tráfego específico.</li> </ul>
<b>QUAL valor pretende-se criar – as necessidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um serviço que oferecia aos usuários da Internet uma ferramenta de busca com resultados comerciais.</li> <li>• Um serviço que oferecia as empresas propaganda em formato de resultados de uma ferramenta de busca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um serviço que oferecia aos usuários da Internet uma ferramenta de busca que classificava os sites por ordem de relevância</li> <li>• Um serviço que oferecia às empresas propagandas de texto veiculadas ao lado dos resultados de naturais da ferramenta de busca Google.</li> </ul>
<b>COMO a empresa procede para fornecer o valor pretendido aos seus consumidores – os recursos e os processos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de uma ferramenta de busca nos quais os resultados eram propagandas de texto pagas.</li> <li>• Estratégia agressiva de aquisição de massa crítica de clientes anunciantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de uma ferramenta de busca que através da aplicação algoritmos tecnologicamente avançados oferecia aos usuários da Internet um serviço de classificação de sites por relevância de conteúdo.</li> <li>• Conquista natural de tráfego pela ferramenta de busca.</li> <li>• Lançamento do AdWords.</li> </ul>

**Quadro 1.** O Modelo de Negócios Google x O Modelo de Negócios GoTo

**Fonte.** Elaborado pelos autores

Como pode ser observado, em termos do alcance dos consumidores (ou QUEM se quer atingir) a Google obteve maior eficácia ao focar no conjunto geral de todos os usuários da Internet, oferecendo-lhes um serviço de maior valor agregado em forma da classificação dos sites da Internet de acordo com a relevância de seu conteúdo. Isto possibilitou uma rápida evolução na massa crítica de usuários que logo pôde impulsionar o desenvolvimento de outras ações estratégicas da Google, como podem ser vistos na seção 4.

Em termos do valor criado (ou QUAL a necessidade a ser suprida), a Google foi sensível à demanda de oferecer resultados de busca natural daquelas baseadas estritamente em propagandas, enquanto o modelo da GoTo preconizava primordialmente em resultados comerciais.

A grande diferença entre os modelos de negócios, no entanto, se deu nos recursos e processos utilizados pelas duas empresas (ou o COMO a empresa fornece o valor pretendido). Enquanto a GoTo desenvolveu uma ferramenta de busca pautada em propagandas pagas nos seus resultados afim de atender principalmente as empresas que queriam anunciar na Internet, a Google desenvolveu através de algoritmos tecnologicamente avançados a melhor ferramenta de busca existente, focando em atender principalmente os usuários da Internet.

Isso ficou ainda mais claro quando a Google lançou o *Adwords* e fez questão de separar os resultados de propaganda dos resultados obtidos através de sua tecnologia de busca.

#### **4.5 As Evoluções no Modelo de Negócio da Google**

Um modelo de negócios não é estático. Ao contrário, ele é dinâmico e por isso a Google vem tentando se adaptar e criar continuamente novos valores para satisfazer as necessidades de seus consumidores.

Em 2003, por exemplo, a Google apresentou o *AdSense*, um serviço na qual, através do registro junto à Google, editores de sites permitem que anúncios de propaganda (geralmente de conteúdo correlacionados) da rede de anunciantes da Google apareçam ao lado do conteúdo de seus sites. Neste caso, o editor responsável por aquele site receberia uma porção de receita, gerada pelo clique um usuário da Internet que fosse direcionado através do *AdSense*.

Segundo Battelle (2006) nesse novo serviço havia uma diferença significativa em relação ao *AdWords*, já que o *AdSense* “era direcionado não pelas consultas dos consumidores, baseados em intenções, mas sim pelo conteúdo de um site”. O autor afirma que “a suposição era que, se um leitor estivesse visitando um site a respeito de flores, por exemplo, os anúncios sobre flores das redes da Google seriam os mais adequados”.

Ainda segundo Battelle (2006) “o *AdSense* foi, por quase qualquer medida, um grande sucesso – milhares de editores se inscreveram para usar o serviço, a maioria dos quais eram sites muito pequenos que anteriormente não tinham como transformar em dinheiro o pequeno número de tráfego que haviam acumulado”.

Nesse sentido, o *AdSense* criou uma importante rede de distribuição dos anúncios da Google diretamente dentro de sites independentes. O que caracterizou uma evolução no modelo de negócios da empresa, já que até então as propagandas eram veiculadas somente nos resultados de busca.

Desde então, a Google vem evoluindo seu modelo de negócios através da ampliação de seu portfólio de serviços oferecidos para os usuários da Internet. Isso acontece porque a cada novo serviço oferecido a empresa consegue gerar mais tráfego e abre novos espaços para ampliar também seus serviços de propaganda. São exemplos disso, a veiculação de propagandas em

novos serviços como o Gmail (serviço de e-mail) e o Orkut (site de relacionamento).

Outro exemplo ainda mais drástico na evolução do modelo de negócios da Google aconteceu em 2006, quando da aquisição site de vídeos YouTube pela Google. Em entrevista a Folha Online, o presidente da Google do Brasil, Alexandre Hohagen, anunciou que nos Estados Unidos a empresa já está oferecendo uma nova modalidade de propaganda chamada *in-video ad*, que adiciona anúncios dentro dos vídeos do YouTube.

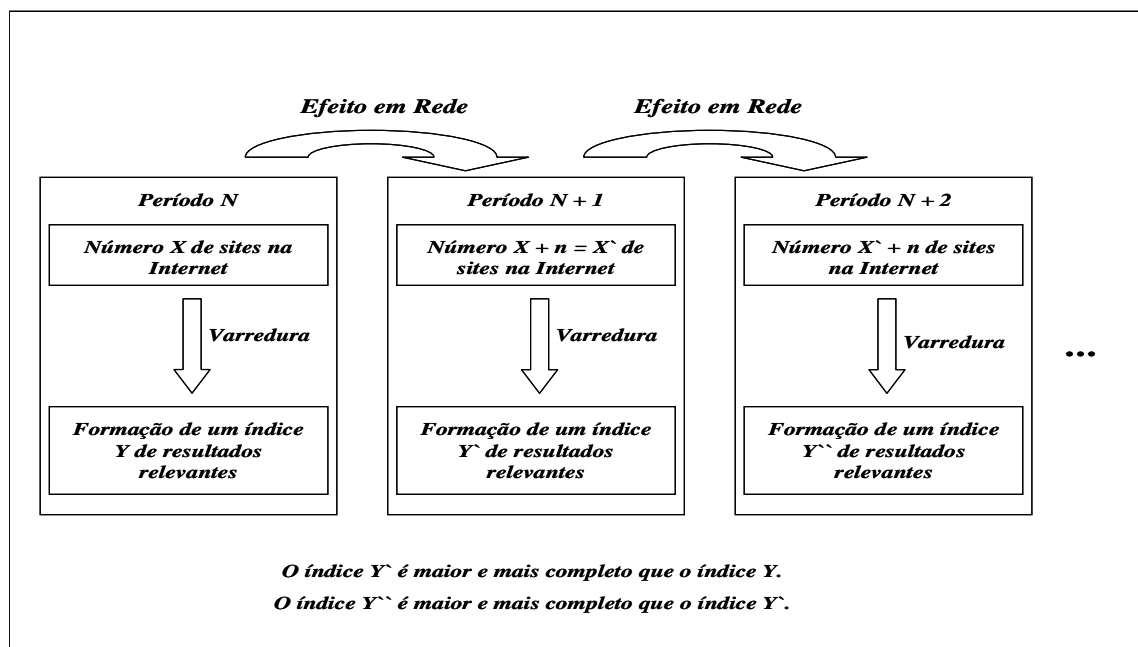
A próxima seção explica como toda a evolução no modelo de negócios da Google tornou-se possível.

## 5. O Aprimoramento da Competência Central da Google

O conceito de competência central da firma (*core competence*) tem suas origens na Visão Baseada em Recursos (RBV) e é definida como sendo uma consolidação das habilidades técnicas e produtivas (Prahalad e Hamel, 1990) e pode ser aprimorada pela adição das competências do consumidor, que são as contribuições que o conjunto de consumidores (ou usuários finais) e parceiros traz para dentro da empresa, “os seus conhecimentos e habilidades, suas vontades de aprender e experimentar e suas atitudes pró-ativas em dialogar” (Prahalad e Ramaswamy, 2000).

A competência central da Google é formada pela tecnologia empregada no serviço de busca que é capaz de construir e organizar um banco de dados que possibilita ao usuário da Internet encontrar quase qualquer informação que esteja procurando.

A Google faz a varredura periódica de todo o conteúdo da Internet e, através de algoritmos tecnologicamente avançados, complementa e atualiza seu banco de dados adicionando cada nova informação encontrada a seus índices de resultados. A figura 2 ilustra este processo.



**Figura 2.** O Aprimoramento da Competência Central da Google Através dos Efeitos em Rede

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Por exemplo, se em determinado período N existisse um número X de sites na Internet, a

ferramenta de busca da Google faria a varredura desses sites e criaria banco de dados contendo um índice Y de resultados por ordem de relevância.

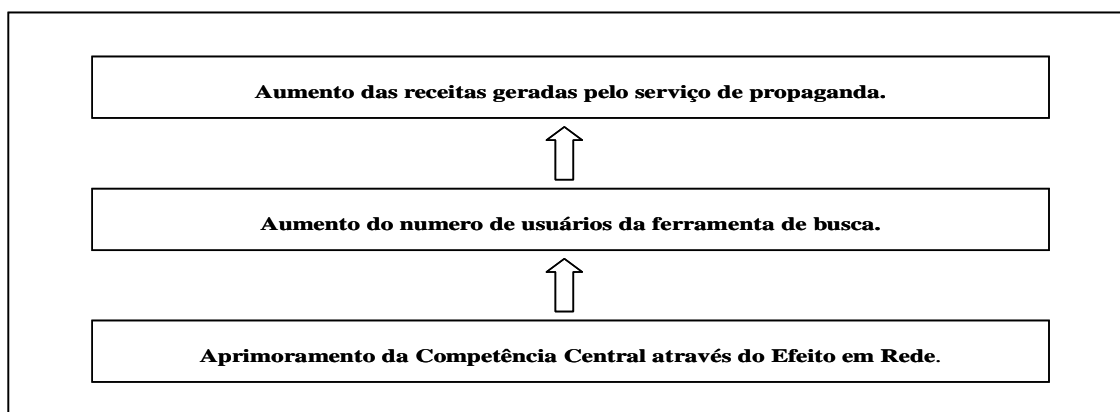
Porém no período N+1, novas páginas da Web seriam criadas, aumentando-se o volume de conteúdo na Internet. Na nova varredura no período N + 1, será encontrado um número X + n de sites e o índice Y será complementado e atualizado, o que dará origem a um novo índice Y` de resultados por ordem de relevância, sendo o índice Y` melhor do que o índice Y. Posteriormente, no período N + 2, uma nova varredura encontrará um número X` + n de páginas (que é igual ao “X + n” do período N + 1 mais um novo número n de sites), daí então tem-se a formação de um índice Y``, que é melhor que o índice Y`.

À medida que as varreduras periódicas da Internet se sucedem, o banco de dados da Google tende a crescer e a melhorar. Continuando no exemplo acima, pode-se dizer que o índice gerado no período N + 3 será maior e melhor do que o índice Y`` gerado no período N + 2. E assim continuamente, o banco de dados da Google tende a se aprimorar e acompanhar o crescimento do conteúdo da Internet.

O que poderia ser um “caos” do aumento explosivo de conteúdo na Internet, para a Google, isto se torna num processo de melhoria contínua da sua ferramenta de busca.

Percebe-se então, que o aprimoramento da competência central da Google (sua ferramenta de busca) ocorre principalmente através da co-criação de valores por parte dos editores de páginas na Internet (isto é, pelo aumento de páginas na Internet). No caso, os editores que criam e atualizam as páginas adicionam constantemente valores ao conteúdo da Internet, o que por sua vez acaba contribuindo para o enriquecimento do banco de dados da Google. Conseqüentemente, pode-se dizer que o aprimoramento da competência central da Google é resultado do seguinte **efeito em rede**: Quanto maior o acréscimo no conteúdo da Internet, mais completo será o banco de dados da Google e melhores serão os resultados oferecidos aos usuários através da ferramenta de busca. Em conseqüência, quanto melhores forem os resultados da busca, mais usuários seriam atraídos para o serviço da Google, o que por sua vez atrairia ainda mais anunciantes.

A figura 3 ilustra o processo de aumento de tráfego e de receitas gerado pelo aprimoramento da competência central da Google.



**Figura 3.** O Processo de Aumento de Tráfego e de Receitas Gerado pelo Aprimoramento da Competência Central da Google

**Fonte:** Elaborado pelos autores

De fato, a dinâmica do aprimoramento da competência central da Google através do efeito

em rede pode ser compreendida através da citação de Alecrim (2004), do site InfoWester:

*“A quantidade de informações na Internet é tão grande e tão diversificada que é praticamente impossível encontrar tudo o que se precisa sem o uso de um mecanismo de busca. Existem ferramentas de procura muito boas na Internet, como o Altavista, o AlltheWeb, o Yahoo e o MSN. No entanto, nenhum desses sites consegue ter a amplitude do Google. Existem boas razões para isso. Para começar, o Google atualiza sua base de informações diariamente. Aqui no InfoWester, por exemplo, notamos todos os dias a presença do crawler Googlebot, um “robô” do Google que busca por informações novas em tudo o que for site. Isso é realmente interessante porque cerca de 3 dias depois de uma matéria ser publicada no InfoWester já é possível encontrá-la no Google. Outros mecanismos de busca também possuem crawlers, mas eles são menos eficientes em termos de atualização e de classificação de informações.”*

## **6. Conclusão**

No contexto do novo ambiente de negócios da Web, é primordial que novas estruturas de análise das estratégias das empresas sejam desenvolvidas. Neste sentido, este trabalho objetivou trazer novas contribuições à luz dos referenciais conceituais de modelo de negócios e do aprimoramento da competência central da firma.

É certo que no atual estágio de desenvolvimento tecnológico, onde a tecnologia se confunde com a própria estratégia de negócios da firma, se torna importante e primordial tecer a análise sobre os fundamentos tecnológicos que dão a base de sustentação para as vantagens competitivas.

Porém, como demonstrado pelo caso Google, é importante salientar que somente uma tecnologia inovadora por si só não é a certeza de alcançar o sucesso de um bom empreendimento.

Faz-se necessário também levantar a arquitetura do modelo de negócios, e a consolidação de uma robusta competência central da firma.

No caso explanado neste trabalho, pôde-se perceber que a evolução do modelo de negócios deu-se através da vantagem competitiva na tecnologia que evolui para a formação do modelo de negócios de propaganda, a qual gera dois subprodutos de apropriação de valor em forma de *AdWords* e *AdSense*.

Já em termos do aprimoramento da competência central da firma, é importante salientar o uso de leis da nova economia em redes, tais como o efeito em rede, para tornar esta competência ainda mais robusta.

## **Referencial Bibliográfico**

ALECRIM, E. **Blog InfoWester**, Disponível em <<http://www.infowester.com/col241004.php>>. Acesso em: 05/10/2005.

ALT, R.; ZIMMERMAN, H. Business models. **Electronic Markets**. v. 11, p. 3-9, 2001.

AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in ebusiness. **Strategic Management Journal**, v. 22, p.493-520, 2001.

BATTELLE, J. **A Busca, como o Google e Seus Competidores Reinventaram os Negócios e**

- Estão Transformando Nossas Vidas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, n. 11, v. 3, p. 529 – 555, 2002.
- DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993. p. 3-25.
- FOLHA ONLINE.** "Ninguém pode mais se esconder", diz presidente do Google Brasil. Disponível em:<<http://www1.folha.uol.com.br/folha/informatica/ult124u379135.shtml>>. Acesso em: 05 de junho de 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.
- GUROVITZ, H. Google: Eles Querem Dominar o Mundo. **Revista Exame**, ed. 915. São Paulo: Abril, 2005
- HAMEL, G. **Leading the revolution.** Boston: Harvard business school press. 2000. 333p.
- HAYES, J.; FINNEGAN, P. Assessing the potential of e-business models: towards a framework for assisting decision-makers. **European Journal of Operational Research**, n.160, p. 365-379, 2005.
- HEDMAN, J. KALLING, T. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. **European Journal of Information Systems**, n. 12, p. 49-59, 2003.
- KANAI, K.; TSUNODA, R. **New Venture Creation and Management, Tokyo: Yuhikaku (2002).**
- JOIA, L. A.; FERREIRA, S. Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 3, n. 4, p.01-18, dez. 2005..
- KIM, C.; MAUBORGNE, R. Strategy, value innovation, and the knowledge economy. **MIT - Massachusetts Institute of Technology**, v. 40, n. 3, p. 41-54, 1999.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos Metodologia científica.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LASTRES, H.; ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1999. 163 p.
- MAGRETTA, J. Why business models matter. **Harvard business review**. n. 80, v. 5, p. 86-92, 2002.
- OSTERWALDER, A. **The business model ontology** - a proposition in a design science approach 2004. 172 p. (These) - Universite de Lausanne.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 15. p.1-40, 2005.
- PATELI, A. G.; GIALIS, G. M. A research framework for analyzing eBusiness models. **European Journal of Information Systems**. v. 13, n. 4. 2004, p. 302-314
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation, **Harvard Business Review**, 68(3), 79-90 (1990).
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-opting Customer Competence, **Harvard Business Review**, 78(1), 79-87 (2000).
- REIS, S. D.; PROENÇA, A.; PROENÇA JR., D. Modelo de negócio: um exercício conceitual sobre o caso TV aberta X TV por assinatura. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: ENEGEP 2003. 8p.
- SANTANA, L. Google: Por Dentro da Empresa que Dominou o Mundo. **Revista Exame**, vol.

915. São Paulo: Abril, 2008.
- SEPPÄNEN, M.; MÄKINEN. Business model concepts: a review with case illustration. **Engineering Management Conference**, 2005. Proceedings. 2005 IEEE International. v. 1, Sept. 11-13, 2005, p. 376-380.
- SHAFER, S. M.; SMITH, H. J. ; LINDER, J. C. The power of business models. **Business Horizons**, n. 48, p.199-207, 2005.
- TSALGATIDOU, A.; PITOURA, E. Business models and transactions in mobile electronic commerce: requirements and properties. **Computer Networks**. v. 37. 2001, p.221-236.
- UP Blog**, Como Funciona o Page Rank™ do Google, Disponível em <<http://www.upblog.com.br/2007/07/como-funciona-o-pagerank%E2%84%A2-do-google/>>. Acesso em: 02 de jun. de 2008.
- WISE, D. A.; MALSEED, M. **Google: A História do Negócio de Mídia e Tecnologia de Mair Sucesso dos Nossos Tempos**. Rio de Janeiro; Rocco, 2007.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.