

Leia com atenção as perguntas que lhe são colocadas e justifique as suas respostas. Não é permitida a consulta.

Responda ao Grupo 1 numa folha e ao Grupo 2 noutra folha.

1.

Com 132 milhões de clientes e uma rede de 1 milhão de computadores em todo o mundo, a Google é, sem dúvida, o jogador dominante na pesquisa na Internet com 67,5% do mercado, muito à frente do Yahoo (8,4%). Mas a Google é também amplamente diversificada, graças à sua abordagem de negócio aquisitiva. As suas outras áreas de atuação incluem blogs, publicidade na Rádio e TV, serviços de pagamento online, redes sociais e sistemas operacionais para dispositivos móveis. O seu princípio orientador nas aquisições parece ser: se não podem inovar algo dentro de casa, então comprem. Desta forma, a Google compra não só um produto, mas também conhecimento técnico e, geralmente, uma base de utilizadores. No período entre 2001 e 2009 eles adquiriram cerca de 50 empresas. Muitos delas eram empresas pequenas e recentes (start-ups), mas outras eram já empresas estabelecidas no mercado e com uma banda bastante significativa de seguidores na internet, o mais famoso dos quais foi o YouTube em 2001 por US \$1,65 (~ € 1.15) bilhões.

Em muitos aspetos, a vida dentro do Googleplex (Sede da Google) é a imagem de uma organização desorganizada, onde pode ser difícil descobrir as responsabilidades de cada um. Um exemplo disso foi o fracasso do Google para renovar o seu próprio nome de domínio na Internet no mercado alemão em 2007. Google é famosa por lançar produtos semi-acabados para o mercado e não controlar o fluxo de informações sobre os seus produtos através de publicidade: na verdade, eles não fazem publicidade. No que diz respeito ao desenvolvimento de produtos a sua abordagem é lançar um produto semi- acabado (versão beta), deixar os utilizadores da Google encontrá-lo, brincar com ele, fazendo a verificação de erros e resolver os bugs (erros de software). Este pode ser um bom uso dos utilizadores finais, mas também uma perda significativa de controle.

O rápido crescimento do Google levou a uma organização com menos estruturação do que seria esperado para o seu tamanho (mais de 16 mil funcionários) e controlo reduzido. O controle do fluxo de trabalho, qualidade e em grande medida a natureza dos projetos que estão em andamento é feito pelos empregados e não pela gestão. Os funcionários trabalham em pequenas equipes multidisciplinares autónomas e a qualidade do trabalho que produzem é garantida pela revisão pelos pares e não através de supervisão clássica. Assim, como há a liberdade para os projetos serem auto-iniciados pelas equipas, existe a possibilidade de essas pequenas equipes de trabalho criarem uma situação de proliferação do projeto em que uma grande percentagem da atividade pode não estar contribuindo para a estratégia que a liderança da empresa deseja seguir.

A Google usa a avaliação pelos pares para controlar o desempenho dos trabalhadores. Entre os profissionais, a reputação é fundamental e se alguém está a ser avaliado pelos pares a tendência é para trabalhar mais e com mais qualidade. Por exemplo, as equipes de trabalho são mantidas pequenas e limitadas a um máximo de seis. O número de projetos a trabalhar deve ser limitado e os prazos são curtos (não mais do que seis semanas). No entanto, uma área-chave em que são rígidos é o recrutamento, onde eles têm critérios e processos rigorosos, a fim de terem os trabalhadores mais talentosos. Os trabalhadores devem ter um mestrado ou doutoramento de uma universidade líder e devem passar por uma série de testes de avaliação e entrevistas.

A plataforma interna técnica da Google é uma parte importante de seu sucesso. Eles têm a capacidade de registar e analisar os grandes aspetos dos dados de seus utilizadores e grupos de clientes. Além disso, têm uma intranet in-house chamada de 'Moma' que controla enormes quantidades de dados em tempo real. A Google é tudo sobre informação, captando-a, seguindo-a e

aplicando-a de uma forma sistemática e organizada. A tecnologia em si é a estratégia e a estratégia é a tecnologia.

A Google continua a expandir-se rapidamente, seguindo dois caminhos nas suas operações: ferramentas de busca e ferramentas de produtividade. O seu objetivo de manter a sua posição como o rei de pesquisa, mas sempre seguindo o mesmo mantra foi divulgado em várias transmissões do YouTube pelos altos executivos do Google: "Organizar a informação do mundo".

Grupo 1

- a) Faça uma análise da base de recursos, capacidades e competências centrais da Google.
[7 valores]

Teoria	Aplicação Prática
<p>Explicar o que são recursos, capacidades e competências centrais.</p> <p>Explicar o papel deste análise no desenvolvimento de estratégias.</p> <p>(20%)</p>	<p>Recursos da Google:</p> <p>Recursos tangíveis: (20%)</p> <ul style="list-style-type: none">• Recursos financeiros para estar constantemente a comprar outras empresas• Recursos organizacionais – conjunto de 50 empresas detidas pela Google; organização em equipas autónomas e multidisciplinares, controlo e fluxo de qualidade• Recursos físicos – sede da Google e outras instalações• Recursos tecnológicos – blogs, serviços de pagamento online, redes sociais e sistemas operacionais para dispositivos móveis. Intranet in-house 'Moma'. Plataforma técnica. <p>Recursos intangíveis (20%)</p> <ul style="list-style-type: none">• Recursos humanos – 16 mil funcionários com mestrado e doutoramento• Recursos de inovação – não havendo informação específica sobre o texto, podem assumir que a Google tem muitas ideias e recursos científicos através das suas plataformas e recursos humanos que são uma base excelente de recursos de inovação.• Reputação – rede de 132 milhões de clientes e 1 milhão de computadores mostra o poder da imagem e reputação da Google. É considerado o 'rei da pesquisa' no mercado. <p>Capacidades da Google: (20%)</p> <ul style="list-style-type: none">• Capacidades de inovação constante, através de processos de desenvolvimento de produtos e lançamento de versões beta no mercado

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de organização e gestão de equipas, através da sua política de gestão de projetos e equipas multidisciplinares • Capacidade analítica, com a captura e análise de grandes volumes de dados • Capacidade de gestão de pesquisa <p>Competências Centrais: (20%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tal como a última parte do texto indica, a Google distingue-se e cria um valor único através das suas competências centrais em data analytics e gestão de pesquisas • Podem também identificar as competências de inovação, para estarem sempre a criar novas soluções e a chegar a novos mercados, mas as competências analíticas e de pesquisa são no texto as mais importantes.
--	--

b) Identifique e descreva a estrutura organizacional da Google. Quais são as vantagens e desvantagens da estrutura que identificou? [6 valores]

Teoria	Aplicação Prática
Explicar sumariamente as estruturas organizacionais (20%)	<p>Identificação da estrutura matricial (40%) – a informação do texto aponta a estrutura da Google organizada por equipas multidisciplinares e autónomas, em que a avaliação é feita pelos pares. As equipas são dinâmicas e podem alterar-se à medida que os projetos mudam (não mais do que 6 semanas). Assim, podemos concluir que há uma estrutura matricial, em que os diferentes colaboradores de diferentes áreas, se juntam em equipas de projetos que são multidisciplinares, havendo uma linha de autoridade vertical (área) e outra horizontal do projeto com a avaliação pelos pares (projeto).</p> <p>A identificação de uma estrutura divisional, bem fundamentada em termos do conjunto de empresas que a Google tem comprado em vários produtos/ soluções, como o YouTube, pode ser aceite como resposta, embora não totalmente correta (20% em vez de 40%).</p>
Falar nas vantagens e desvantagens da estrutura matricial (10%)	<p>(30%) Tal como é indicado no texto, esta estrutura matricial tem como vantagens a descentralização/autonomia; a colaboração interdepartamental e consequente capacidade de endereçar problemas multidisciplinares, a flexibilidade e gestão de mudança.</p> <p>Por outro lado, o texto aponta a desvantagem de haver uma maior complexidade e autonomia na gestão, que leva a que eventualmente as equipas possam dispersar-se e não contribuir tanto para a</p>

	estratégia global da Google.
--	------------------------------

Grupo 2

A tabela abaixo apresenta alguns rácios de Rentabilidade, Eficiência, Liquidez e Estabilidade Financeira de duas empresas de base tecnológica: a Alphabet (empresa em engloba a Google) e a Amazon.

Rácio	Fórmula do Rácio	Empresa	
		Alphabet (Google)	Amazon
Rentabilidade			
Return on Assets	(Resultado Líquido / Total do Ativo) x 100	6.94%	6.85%
Return on Equity	(Resultado Líquido / Total do Capital Próprio) x 100	8.69%	28.27%
Eficiência			
Asset Turnover	Vendas / Total do Ativo	0.61	1.58
Liquidez			
Current Ratio	Ativo Corrente / Passivo Corrente	5.14	1.10
Quick Ratio	(Ativo Corrente – Inventário) / Passivo Corrente	5.11	0.85
Cash Ratio	(Caixa + Depósitos) / Passivo Corrente	3.15	0.61
Estabilidade Financeira			
Debt to Equity	Total do Passivo / Total do Capital Próprio	2.60	113.18
Debt to Assets	Total do Passivo / Total dos Ativos	2.54	30.30

- a) Interprete os rácios apresentados explicando o significado de cada tipo de rácios e comparando ambas as empresas e os valores apresentados. [7 valores]

Teoria	Aplicação Prática
Rácios de rentabilidade mostram em que medida os ativos, vendas e capital próprio de uma empresa geram	<p>No caso apresentado:</p> <p>- Tanto a Amazon como a Alphabet apresentam rácios de rentabilidade elevados, sendo que a Amazon tem um maior return on equity. Isto fica-se provavelmente a dever</p>

<p>rendimentos. (10%)</p> <p>Rácios de Eficiência mostram até que ponto os recursos de uma empresa são geridos de uma forma eficiente. (10%)</p> <p>Rácios de Liquidez mostram até que ponto uma empresa é capaz de fazer face às suas responsabilidades de Curto Prazo (10%)</p> <p>Rácios de Estabilidade Financeira mostram até que ponto uma empresa é capaz de fazer face às suas responsabilidades de Curto Prazo (10%)</p>	<p>a um valor co capital próprio bastante reduzido face á dimensão da empresa, conforme demonstrado pelo debt to equity ratio. (10%)</p> <ul style="list-style-type: none">- O Asset Turnover da Amazon é substancialmente superior ao da Google, o que significa que a Google não é tão capaz de gerar tantas vendas com os ativos que detém. O que está de acordo com os respetivos modelos de negócio (10%)- Quanto aos rácios de liquidez a posição da Alphabet é muito sólida, com todos os rácios de liquidez muito acima de 1, significando que tem uma boa liquidez e uma sólida capacidade de fazer face às suas responsabilidades de curto prazo.A Amazon tem rácios de liquidez muito abaixo da Alphabet, apesar de não serem preocupantemente baixos (o current ration está acima de 1) (15%)- Os rácios de estabilidade financeira mostram um menor peso do passivo na Alphabet e um enorme peso do passivo na Amazon. (15%) <p>Através da análise dos rácios apresentados, sobretudo dos rácios de liquidez e estabilidade financeira, pode-se concluir que a Alphabet tem uma posição mais sólida que a Amazon, embora esta apresente uma rentabilidade e eficiência superior. (10%)</p>
---	---