



*O DILEMA DE YANG  
O presidente do Yahoo  
não aceitou a proposta  
de US\$ 44,6 bilhões de  
dólares da Microsoft.  
Mas não deve resistir  
a uma nova investida*

acionais.

# QUEM VAI FICAR COM O YAHOO?

POR TRÁS DA MAIOR OFERTA JÁ FEITA POR UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA ESTÁ A DISPUTA PELO CONTROLE DE DOIS MERCADOS-CHAVE NA INTERNET: A NOVA E BILIONÁRIA PROPAGANDA ONLINE E UMA REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA QUE ATENDE PELO NOME DE CLOUD COMPUTING. ENTENDA

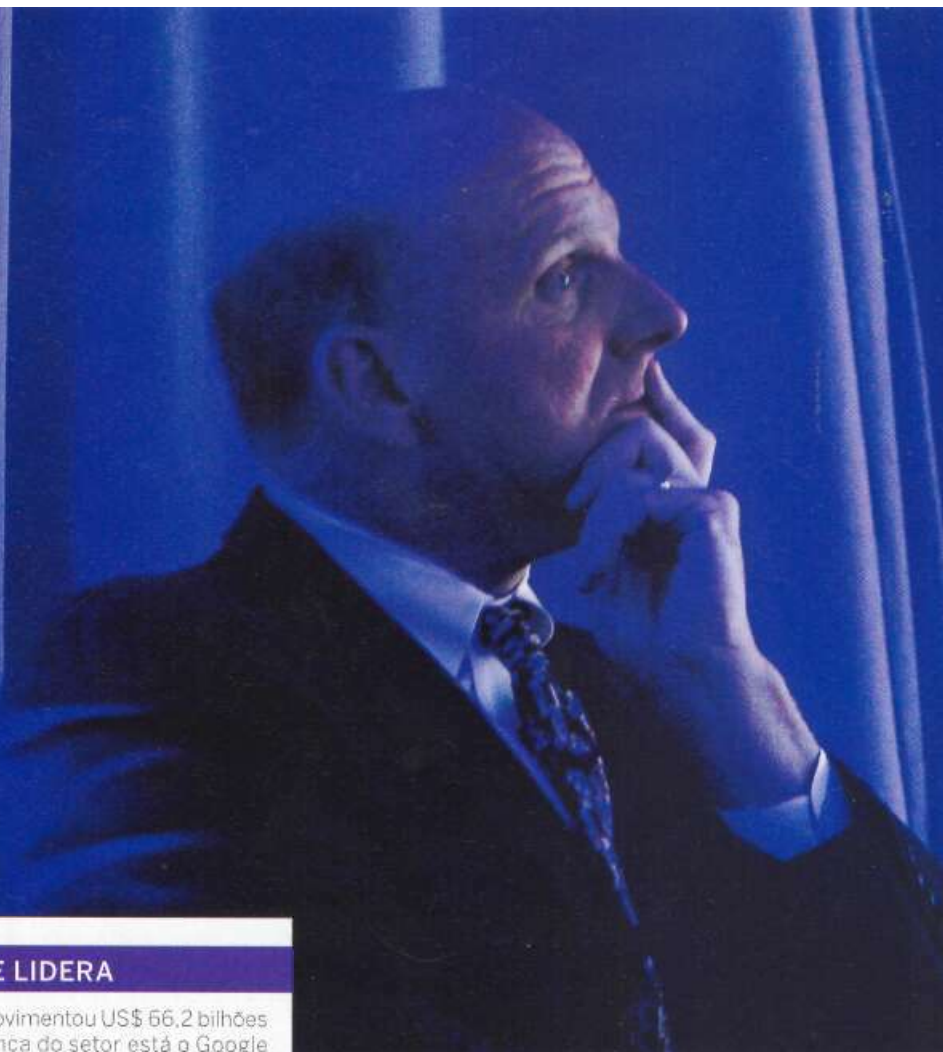
POR GUSTAVO POLONI

Jerry Yang estava prestes a encerrar a corriqueira reunião do conselho do Yahoo, numa chuvosa noite de quinta-feira, quando foi interrompido por uma ligação urgente. Do outro lado da linha, ouviu uma voz rouca que se tornara familiar nos últimos dois anos. Não precisou perguntar do que se tratava. Aquela não era a primeira vez que o presidente da Microsoft, Steve Ballmer, procurava-o para falar sobre a compra do Yahoo. Dessa vez, no entanto, o tom da conversa foi diferente. Ballmer não queria negociar. Curto e grosso, informou que, na manhã seguinte, tornaria pública uma oferta de US\$ 44,6 bilhões pela empresa - 62% a mais do que seu valor de mercado. Chocado, Yang voltou correndo à sala de reuniões para contar o que acontecera aos diretores da companhia, que se preparavam para ir embora. Como das outras vezes, Yang recusou a oferta dias depois, mas seu telefone deve continuar tocando. No Vale do Silício, é tido como certo que a Microsoft vai voltar à carga pelo controle do Yahoo, sediado em Sunnyvale, na Califórnia. A explicação para tanta insistência é simples: a maior produtora de software do mundo deseja ardentemente aumentar sua participação na internet, e a aquisição do portal seria o caminho mais curto para isso.

A Microsoft ganhou fama e dinheiro (muito dinheiro!) com a venda de programas como o sistema operacional Windows e o pacote de aplicativos Office - que inclui os populares Word e Excel. Seus produtos são usados por 500 milhões de pessoas e podem ser encontrados em mais de 90% dos computadores pessoais em todo o mundo. O negócio responde pela grande maioria de sua receita, que no ano passado chegou a US\$ 58 bilhões. Fundada por Bill Gates e Paul Allen em 1975, a Microsoft nunca conseguiu replicar esse sucesso no mundo da internet. Muito pelo contrário. Em 2007, a empresa amargou mais de US\$ 730 milhões de prejuízo em sua divisão online. Para piorar, vem perdendo terreno na web para um concorrente de peso: o Google. A cada ano, o portal se distancia no primeiro lugar do mercado mais lucrativo da internet, o de buscas. É onde se concentram 70% das verbas de anúncios online, que só no ano passado movimentaram US\$ 60 bilhões. "Microsoft e Yahoo deveriam se alinhar para criar um competidor mais eficiente no mercado online", escreveu Steve Ballmer numa carta endereçada aos conselheiros do Yahoo. "Ele está cada vez mais dominado por uma única empresa."

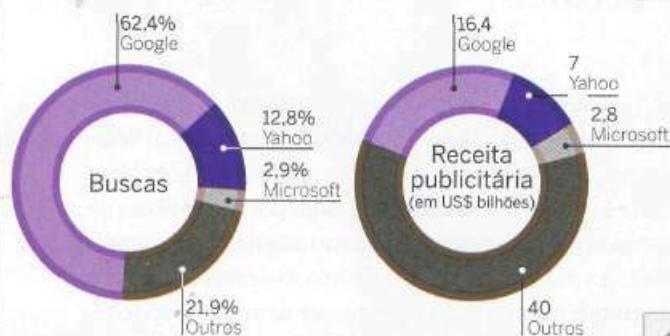
Esse é o cenário da proposta de aquisição: uma tentativa de conter a ascensão meteórica do Google. A com-

**NA COLA DO GOOGLE**  
Steve Ballmer, presidente da Microsoft, quer crescer no mercado de publicidade online, que fatura US\$ 60 bilhões



### ONDE O GOOGLE LIDERA

O mercado de pesquisas na internet movimentou US\$ 66,2 bilhões no ano passado. Disparado na liderança do setor está o Google



FONTE: COMSCORE

panhia de Larry Page e Sergey Brin já se tornou a mais relevante da internet. No futuro, à medida que as pessoas abandonem os discos rígidos e passem a deixar seus textos e imagens na rede, a importância do Google irá crescer ainda mais. E a Microsoft, dada sua presença secundária na internet, pode tornar-se irrelevante. É por isso que Ballmer quer comprar a empresa de Yang: precisa da audiência, das buscas e da publicidade que o Yahoo controla. Lançada há pouco mais de 30 dias, a oferta transformou-se em uma batalha legal e corporativa de resultado incerto. Ballmer tenta convencer os acionistas do Yahoo de que sua proposta é vantajosa, e guarda na manga a possibilidade de elevar o valor pago pelas ações. Do outro lado, Yang busca

aliados dentro e fora da empresa para resistir à investida, no que pode ser apenas uma manobra de valorização.

Objeto da maior disputa acionária da história da internet, o mercado de buscas nem sempre foi dominado pelo Google. A primeira ferramenta do gênero foi lançada em 1990 e atendia pelo nome de Archie - uma referência à palavra archive, que em inglês significa arquivo. Ela foi criada por Alan Emtage, um aluno da Universidade McGill em Montreal, no Canadá. Rudimentar, ele baixava todos os (poucos) documentos guardados em sites públicos, criando uma espécie de banco de dados num computador. O Archie, no entanto, apresentava um grave problema: não indexava o conteúdo desses arquivos, o que dificultava a busca. Três anos depois, o mecanismo seria aperfeiçoado pelo Wandex, que usava uma espécie de software robô para vasculhar páginas na internet e apresentá-las numa ordem de importância. Seu criador, Matthew Gray, era um aluno do Massachusetts Institute of Technology (MIT), em Boston. Com a popularização da internet, multiplicaram-se também os investimentos nas ferramentas que ajudavam a colocá-las em ordem. A abundância fez surgir uma série de serviços de buscas: JumpStation, Lycos, Infoseek, Excite, AltaVista, Yahoo e, anos depois, MSN Search, da Microsoft (hoje chamado de Live Search) e Google.

Essas empresas de busca eram as grandes vedetes da euforia que tomou conta da internet na segunda metade dos anos 90. Várias abriram capital na bolsa e movimentaram centenas de milhões de dólares. O Lycos, por exemplo, arrecadou US\$ 200 milhões ao abrir as ações na Nasdaq, nos Estados Unidos. A festa durou até 1999, quando a bolha da internet estourou e teve início uma grave crise financeira. Nos dois anos de ressaca que se seguiram, muitos sites de procura saíram do ar, faliram ou foram vendidos. O Lycos, por exemplo, foi negociado com o portal Terra por US\$ 5,4 bilhões. Apenas os grandes sobreviveram. Com o final da crise e a estabilização do mercado de internet, o Google logo começou a se destacar. Sua principal tática era concentrar esforços no mercado de buscas. Enquanto seus concorrentes ofereciam esse serviço como mais um atrativo de seus portais, o internauta que acessava o Google só encontrava a ferramenta de buscas em sua página inicial. Ao mesmo tempo, o site desenvolveu um algoritmo diferente para classificar sites e documentos espalhados pela internet. Conhecido como PageRank (em homenagem a Larry Page, criador do mecanismo), ele mostrou-se o mais eficiente da internet e começou a atrair centenas de milhares de visitantes por dia.

Era o início de um ciclo virtuoso: quanto mais pessoas acessavam o site para fazer suas buscas, mais anunciantes queriam expor seus produtos ali. Para tirar proveito do crescimento da audiência, o Google lançou em 2000 um sistema de anúncios que é considerado até hoje o melhor da internet. Batizado de AdWords, ele aperfeiçoou e popularizou um tipo de propaganda criado por um site chamado Goto: o link patrocinado. Quando se faz uma busca, qualquer busca, aparecem à direita da página, junto com os resultados, nomes de empresas oferecendo serviços correlatos. Enquanto os outros mecanismos de buscas leiloavam esses espaços, o Google organizou uma espécie de meritocracia: os anúncios com mais procura aparecem com destaque, ainda que não sejam de grandes marcas. Ainda mais decisivo, esse anunciante só paga se o internauta clicar no seu link. A novidade foi um sucesso instantâneo, barateou radicalmente o custo da pu-



blicidade na internet e fez do Google o lugar mais procurado para divulgação na rede. "Costumo dizer que o Google promoveu uma inclusão publicitária na internet", afirma Marcelo Santiago, diretor de novos negócios da Mídia-Click, agência com foco no mercado de marketing de ferramentas de buscas.

A soma da pesquisa mais eficiente, a audiência em alta e o aumento no número de anunciantes fez com que o Google disparasse no primeiro lugar da internet. Hoje, seu portal é o mais acessado da rede. Todos os meses, 588 milhões de pessoas passam por suas páginas. Sua ferramenta de buscas responde por 62% de todas as consultas feitas na internet. Para se ter uma idéia, Yahoo e Microsoft juntas têm apenas 16%. A liderança transformou o Google numa verdadeira máquina de fazer dinheiro. No ano passado, a empresa faturou US\$ 16,6 bilhões - ou 30% da verba investida pelos anunciantes na internet. E esse número deve dobrar até 2010. Com dinheiro em caixa, o Google passou a comprar outros endereços de sucesso na internet, como o site de vídeos YouTube. O bom momento fez com que o valor de mercado da empresa chegasse a US\$ 176 bilhões. "Nenhuma empresa pode

competir sozinha com o Google", disse Jon Miller, ex-presidente do provedor de internet americano AOL.

## BUSCA RELEGADA

Se o Google não pára de crescer desde que foi criado, há dez anos, o Yahoo segue numa curva contrária. Fundado em 1994 por Jerry Yang (que retornou ao comando da empresa no ano passado) e David Filo, na época dois estudantes da Universidade Stanford, nos Estados Unidos, o Yahoo surgiu como um site de buscas e durante muito tempo ocupou o posto que hoje pertence ao Google. Era da sede da empresa que vinham alguns dos produtos mais inovadores e descolados da indústria. A situação começou a se deteriorar no final da década, quando o Yahoo passou a investir numa miríade de negócios e relegou o serviço de buscas para um segundo plano. De portal mais visitado da internet, caiu para a terceira posição no ranking. Para os es-

pecialistas, essa queda é explicada pela falta de foco. Ninguém sabe se o Yahoo é uma empresa de internet ou de serviços. O problema resultou no "Manifesto Pasta de Amendoim". O vice-presidente do Yahoo, Brad Garlinghouse, escreveu num e-mail: "a empresa está espalhando pasta de amendoim em muitos negócios", disse. "O resultado: uma camada tão fina de investimentos que faz com que não nos foquemos em nada." O Yahoo fatura hoje US\$ 7 bilhões e vale seis vezes menos do que o Google.

A oferta da Microsoft por essa empresa encurralada é apenas mais um round do embate da gigante de Redmond com o Google. Num memorando enviado aos funcionários da Microsoft em 2005, Bill Gates anunciou que uma revolução silenciosa começava a se desenhar no mercado de tecnologia, ameaçando o futuro da empresa que ajudou a fundar. Ao longo do texto, Gates afirmou que os produtos que hoje são tidos como o grande sucesso da Microsoft - caso do sistema operacional Windows e o pacote de programas Office - estariam com os dias contados. Com a proliferação das conexões de internet rápida, afirmava Gates, os computadores teriam poucos softwares instalados em seus discos rígidos. Ao invés disso, eles usariam navegadores de internet para acessar documentos e programas instalados em centrais de processamento de dados espalhadas pelo mundo - um modelo que ficou conhecido como cloud computing (ou computação em nuvens, em inglês).

De olho nessa mudança, a Microsoft tratou de arregaçar as mangas. No ano passado, a empresa investiu US\$ 2 bilhões a mais do que o planejado em tecnologia. A maior parte desse dinheiro foi empregado na construção e montagem de centros de processamento de dados capazes de armazenar esse tipo de informação. Hoje, a empresa usa esses centros para entregar a seus clientes uma série de produtos por meio de portais de serviços, como Windows Live, Office Live e outras marcas da MSN. O problema é que o Google também está se armando para mergulhar de cabeça nesse mercado. Em 2005, a empresa começou a levantar em Oregon, nos Estados Unidos, o maior e mais avançado centro de

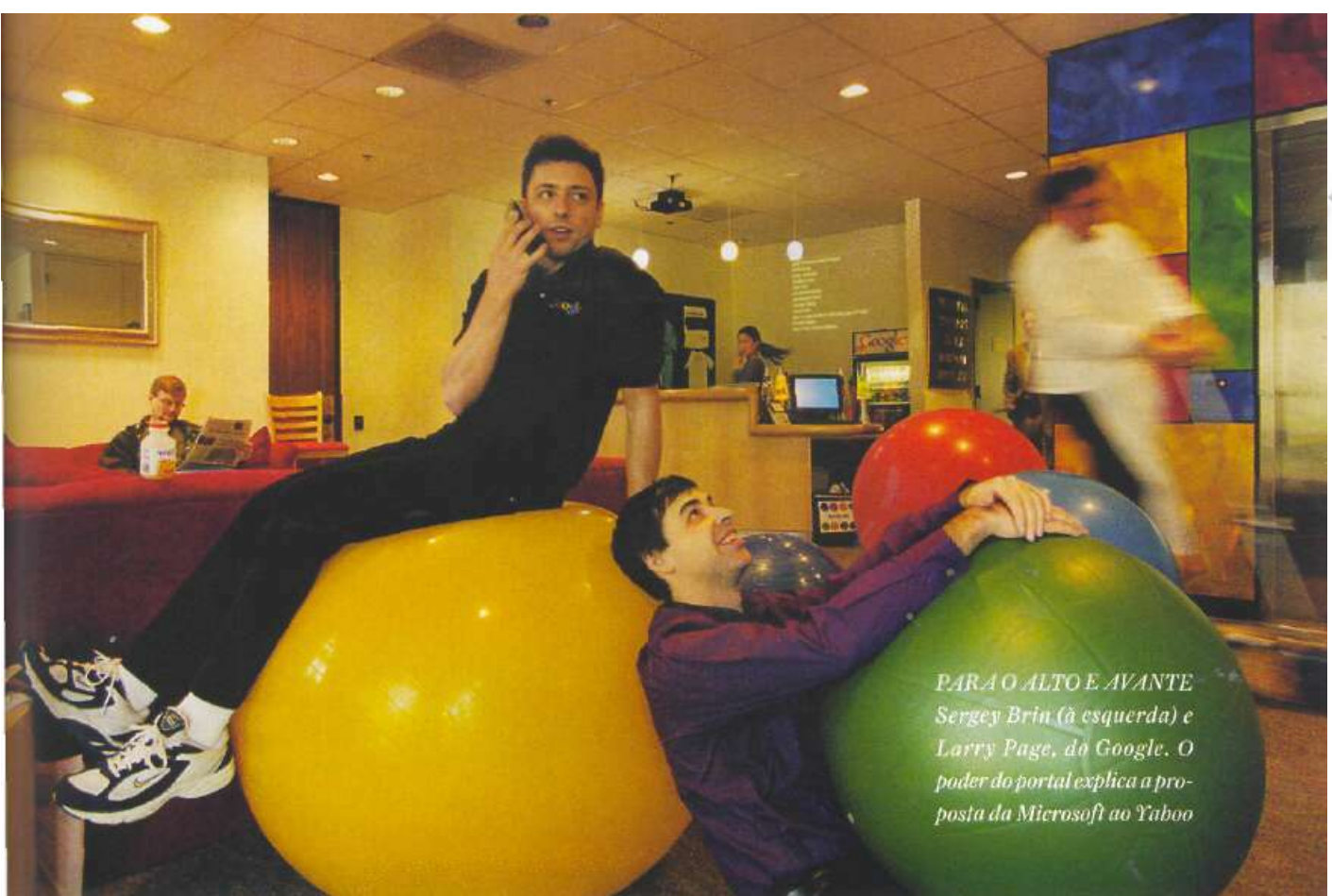


computação do planeta. Sem janelas e com 6,2 mil metros quadrados, ele foi planejado para hospedar milhares de computadores que, interligados, funcionam como uma espécie de supercomputador capaz de colocar informação e programas em milhões de casas e escritórios. O prédio é apenas um das dezenas de centros do gênero que o Google está construindo ao redor do mundo. Ao todo, cerca de 500 mil computadores trabalham em conjunto para o Google.

Mais do que investir em infraestrutura, a empresa lançou um produto que explorasse o potencial desse novo mercado. No início de 2007, o portal apresentou o Apps, um pacote de programas online que inclui e-mail, editores de texto e de planilhas. Eles são uma versão simplificada dos softwares vendidos pela Microsoft. Com uma vantagem importante: são oferecidos de graça para quem quiser usá-los. De acordo com o presidente do Google, Eric Schmidt, 90% dos trabalhos realizados hoje por uma pessoa comum podem ser feitos por um servidor remoto. Apenas serviços mais complexos, como processamento de imagens de alta resolução, não poderiam ser executados nesse tipo de ambiente. O Apps ainda não é um sucesso, mas já começa

a ganhar relevância. Cerca de 2 mil empresas cadastram-se todos os dias para usar o pacote online - o que significa que produtos consagrados da Microsoft, como Word e Excel, têm potencial para tornar-se obsoletos em pouco tempo. "O Google é a maior ameaça que já surgiu para a Microsoft", diz David Yoffie, professor da Harvard Business School.

A cloud computing é considerada a maior revolução do mercado de tecnologia desde a invenção do computador, na década de 80. Mas não é uma revolução sem precedentes. Ela traz uma semelhança com a evolução sofrida pelo mercado de geração de energia. Até o final do século 19, as empresas eram obrigadas a produzir a energia usada por suas máquinas. Com o avanço da tecnologia industrial, a forma de gerar energia mudou. Das rodas de água, passou às máquinas a vapor e depois para dínamos - mas o equipamento estava sempre alocado na empresa e era gerenciado por seus funcionários. Isso só mudou com o inventor americano



*PARA O ALTO E AVANTE  
Sergey Brin (à esquerda) e  
Larry Page, do Google. O  
poder do portal explica a pro-  
posta da Microsoft ao Yahoo*

Thomas Edison e o advento da rede elétrica. De uma hora para outra, as empresas puderam usar a energia produzida em usinas distantes e ligadas a suas fábricas por uma rede elétrica. Hoje, a energia barata e abundante transformou a forma como vivemos - e é isso que o Google planeja fazer com a computação: mudar radicalmente o estilo de vida.

## NASCE O MICROHOO

Ainda é cedo para dizer se a Microsoft vai conseguir ou não fechar a compra do Yahoo. Depois de rejeitar a proposta, Yang e sua turma esperam para saber qual será o próximo passo da fabricante de software. Segundo especialistas, a empresa comandada por Steve Ballmer pode escolher algumas alternativas. Uma delas é adotar uma tática muito comum em campanhas políticas e viajar pelos quatro cantos dos Estados Unidos para conversar com os maiores acionistas do Yahoo. A idéia é convencê-los a pressionar o conselho do portal a aceitar a proposta. A Microsoft poderia também optar por uma oferta hostil, que na linguagem do mercado significa fazer uma proposta diretamente para os acionistas da empresa. Mas a opção mais provável é que a Microsoft aumente a oferta pela empresa de Yang. Na proposta feita no final de janeiro, a Microsoft acenou com US\$ 31 por ação. Acredita-se que esse número pode ultrapassar a barreira dos US\$ 40 - aumentando o valor do negócio em até US\$ 12

bilhões. Se isso acontecer, poucos acreditam que Yang e seus diretores conseguirão resistir à pressão para vender.

Se Ballmer finalmente seduzir Yang e os conselheiros do Yahoo, ficará à frente de um gigante. A Microsoft, como está sendo chamada a empresa resultante da possível fusão, terá uma série de serviços online visitados por mais de 1 bilhão de pessoas por mês. Ela será líder em serviços como e-mails, troca de mensagens, notícias, compras online e música. Cerca de 90 mil funcionários vão trabalhar com software e serviços online que, juntos, vão faturar US\$ 65 bilhões. Por outro lado, Ballmer terá de superar obstáculos. As duas empresas têm uma série de serviços redundantes, como e-mail, troca de mensagens e programas para fazer anúncio online (Panamá e AdCenter), sem falar em dezenas de portais. O fechamento de unidades e a demissão de funcionários serão inevitáveis. O maior desafio de Ballmer, no entanto, será convencer os funcionários do Yahoo a trabalhar de bom grado para a Microsoft. A empresa de Ballmer é vista como uma espécie de predador, e seus funcionários, como programadores burocráticos. Já o pessoal do Yahoo vê a si mesmo como um time de jovens inovadores e criativos, que tocam uma empresa afinada com o que há de mais descolado. Vai ser difícil criar uma liga que junte os dois grupos, embora seja absolutamente necessário. Sem o entusiasmo e a cooperação dos 14 mil yahoos, o Yahoo valeria muito menos que US\$ 44,6 bilhões. **EN**