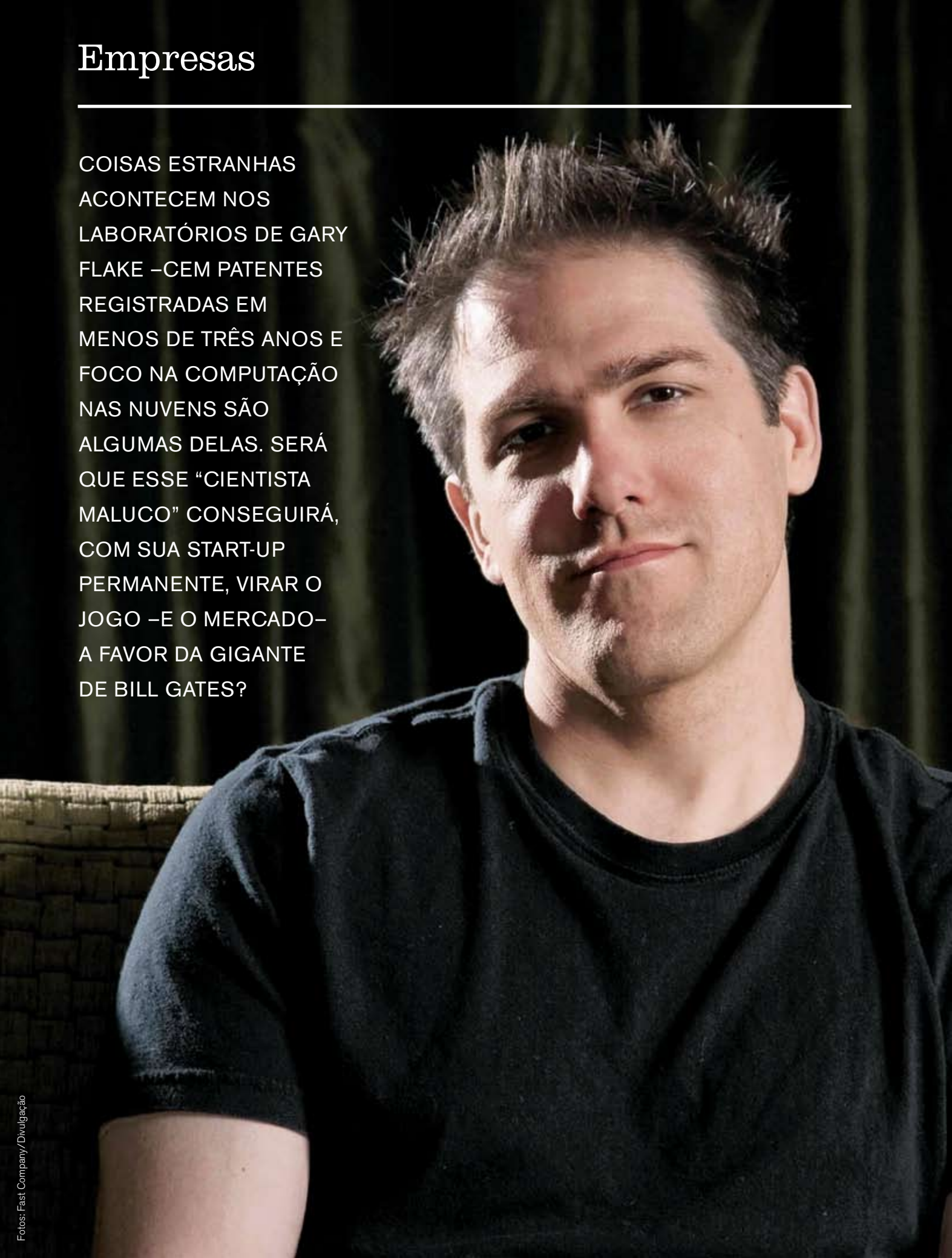
Empresas

COISAS ESTRANHAS ACONTECEM NOS LABORATÓRIOS DE GARY FLAKE –CEM PATENTES REGISTRADAS EM MENOS DE TRÊS ANOS E FOCO NA COMPUTAÇÃO NAS NUVENS SÃO ALGUMAS DELAS. SERÁ QUE ESSE "CIENTISTA MALUCO" CONSEGUIRÁ, COM SUA START-UP PERMANENTE, VIRAR O JOGO –E O MERCADO– A FAVOR DA GIGANTE DE BILL GATES?



Fotos: Fast Company/Divulgação

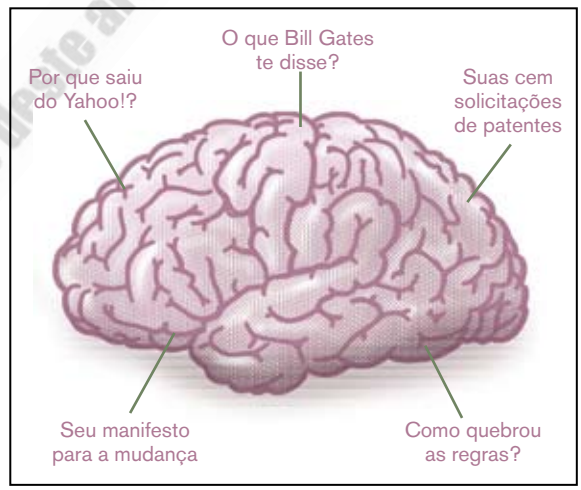
GARY FLAKE: O STEVE JOBS DA MICROSOFT

Licença de uso deste artigo exclusiva para fins educacionais

"Você aceita uma Coca-Cola?", perguntou Bill Gates. Era 2005, e Gary William Flake, responsável pelas pesquisas do Yahoo!, visitava a Microsoft, após um ano de convites. Mas Flake achava que já tinha o melhor emprego do setor.

Gary Flake só concordou em ir de San José, na Califórnia, até Redmond, em Washington, quando soube que quem queria falar com ele era Bill Gates (nenhum *nerd* que se preze recusa um convite desses). E ele estava ali, recebido por Gates, o "homem da tecnologia" mais famoso e rico do mundo.

Qual o motivo da honraria? Flake trabalhou no setor de desenvolvimento da Overture, onde ajudou a construir a tecnologia de busca de anúncios que se tornaria dominante no modelo de negócio da internet. O Google explorou o recurso como ninguém, enquanto o Yahoo!, que pretendia a mesma coisa, acabou comprando a Overture.



Agora a Microsoft desejava levar Flake, e não era só ela. Dias antes do encontro com Gates, o "doutor Flakenstein", como alguns o chamam, havia tomado café da manhã com Larry Page, um dos fundadores do Google. "É sério que você está indo para a Microsoft?", perguntou Page. Flake negou.

A conversa com Gates durou 45 minutos a mais do que o agendado. Flake queria decifrar a mente do fundador da Microsoft, mas foi este que conseguiu a façanha. Como funcionava a busca na internet e os anúncios *online*? Como a Microsoft, uma disciplinada (e às vezes lenta) produtora de *softwares*, poderia transformar pesquisas em produtos de forma mais rápida? Será que a empresa precisava de alguém para injetar criatividade e tornar mais ágil a cultura da casa? "A humildade e a franqueza dele me impressionaram", conta Flake. Após a reunião, ele telefonou para a esposa e confessou: "Acho que quero trabalhar na Microsoft".

As plataformas e os aplicativos para computadores *desktop* respondem pela maior parte do lucro anual da Microsoft, estimado em US$ 17,7 bilhões. Seus produtos rodam em mais de 90% dos computadores do planeta. É o que sustenta a empresa e concentra a atenção da maioria dos 92 mil funcionários [a reportagem foi feita antes da de-

missão de 5 mil deles em janeiro deste ano]. Não é de espantar que demore para perseguir outras tecnologias.

Mas, com isso, a Microsoft ficou para trás em alguns dos maiores setores do mundo tecnológico. Enquanto Steve Ballmer, presidente da companhia, declarava que o futuro depende da venda de anúncios e não de programas, e vislumbrava um panorama de "programas acompanhados de serviços" (aplicativos combinados com recursos de internet), outras empresas, como Google, Facebook e Apple, investiam pesado (e saíam na frente) em atividades como mecanismos de busca, redes de relacionamento e música *online*. São elas, e não a Microsoft, que se destacaram como inovadoras.

Nada mais de incrementalismo

Para Gary Flake, 41 anos, adepto da tecnologia que não foge da experimentação e dos riscos, esse paradoxo representa uma oportunidade –não apenas de acelerar as coisas na Microsoft, mas de avançar radicalmente no campo da internet. Ele não pretende fazer melhorias incrementais, e sim dar os passos tecnológicos necessários para criar aplicativos visualmente sedutores, que vão oferecer novas maneiras de exibir e organizar as informações da web. Para Flake, o alcance sem paralelo da Microsoft (mais de 1 bilhão de usuários) representa um poder coletivo igualmente único. E, quanto mais as pessoas contribuírem com dados para um *site*, maior a riqueza oferecida aos usuários.

A Microsoft deu a Flake o raro e importante papel de *fellow* técnico (algo como um visionário com liberdade de ação e poderes de vice-presidente), fato inédito para um profissional vindo de fora. Em janeiro de 2006, Flake criou os Live Labs, equipe de desenvolvimento rápido voltada para a web, paralela às equipes de produtos. Como explicou aos executivos, "apesar de toda a badalação dos últimos anos, ainda subvalorizamos a proposta real que a internet representa para a sociedade".

O chefe de Flake é Ray Ozzie, outro adepto da internet, contratado em 2005 como diretor técnico. Com ele, a empresa criou vários laboratórios de inovação para chegar a produtos como o adCenter e o Microsoft Office. O de Flake é o maior (inclui 170 pesquisadores, engenheiros e *designers*) e o mais independente.

Em menos de três anos, os Live Labs lançaram dezenas de tecnologias novas (Flake registrou mais de cem patentes). Alguns lançamentos levaram semanas, velocidade recorde em uma empresa onde vigoram ciclos de desenvolvimento de vários anos, em geral novas versões de *softwares* existentes. Diversos produtos também foram criados ou estão em gestação. O Microsoft Volta é um serviço da web que auxilia na programação de *softwares* complexos. O Political Streams mapeia a atividade de um blog e deve fazer parte de um produto de análise de blogs que vai identificar e acompanhar os *memes* mais populares da internet. E em agosto do ano passado os Live Labs

Bill Gates: o fundador da Microsoft se encarregou pessoalmente da contratação de Gary Flake

lançaram o Photosynth, aplicativo que oferece uma maneira totalmente nova de ver fotos *online*.

O lançamento do Photosynth ilustra a vocação para a web de Gary Flake. Graças ao poder das redes, o resultado será maior quantidade de fotos de mais lugares, mais ingredientes para a cooperação e mais experiências partilháveis. Para Flake, a internet está se tornando um espelho do mundo real, e o Photosynth seria uma espécie de intermediário entre o Second Life e a vida real.

Mas o novo homem forte da Microsoft acredita que o maior impacto de sua equipe será a atuação como "*start-up* permanente". Como os Live Labs não estão associados a um grupo de produtos específico, suas iniciativas tendem a atingir toda a empresa, disseminando novas tecnologias e equipes para outras divisões, revigorando a cultura nesse processo.

Gosto pelo risco e mais *designers*

Como o apelido "Flakenstein" sugere, Gary é uma espécie de cientista maluco, com gosto por referências da cultura *pop* e um crédito para *nerd* nenhum botar defeito: aprendeu a codificar computadores sozinho aos 11 anos e, com 20 e poucos, depois de concluir a tese de doutorado sobre aprendizado automatizado, dedicou três anos à elaboração de um livro sobre ciência da computação. A obra *Computational Beauty of Nature* aborda o legado de pensadores (de Newton ao filósofo grego Zenão), além da forma como os neurônios processam a informação no cérebro e o comportamento das formigas. Quando a notícia da ida de Flake para a Microsoft chegou ao mundo da tecnologia, soou como traição. No Slashdot, *site* de notícias do mundo informático, um *post* acusou: "Você não resistiu ao lado negro da força, caro Flake".

"Se eu fosse mais jovem, talvez encarasse o mundo nos termos '8 ou 80', Apple ou Microsoft. Mas já vivi um pouco e percebi que o que eu achava certo ou errado nem sempre era isso. Existem muitas sutilezas, o que torna o mundo mais interessante", explica Flake. Para ele, o desafio de desenvolver tecnologias e negócios novos na Microsoft não decorre da falta de habilidade ou de orientação, e sim de uma falha no processo. À frente dos Live Labs, ele não quer apenas inovar: quer criar a melhor metodologia para a inovação, possível de ser estendida a outros laboratórios da empresa.

Flake está dedicado a solucionar o que considera a desvantagem fundamental da empresa: o descompasso entre os pesquisadores e os engenheiros de produto. A princípio, o primeiro grupo deve explorar a tecnologia em longo prazo, como se estivesse em uma universidade. Já os engenheiros, antenados com necessidades dos clientes, confiabilidade e longos ciclos de desenvolvimento, têm pouco tempo para fazer experimentos e raros incentivos para ousar. Segundo Flake, os Live Labs funcionam como uma ponte. Os membros de sua equipe, nas palavras dele, são "pedras de Roseta humanas", pois traduzem o código dos cientistas e também dos profissionais mais pragmáticos. "Ao recorrer aos protótipos rápidos e criar um canal entre a pesquisa e a engenharia, os Live Labs se revelaram uma forma nova e eficiente de incubar novas ideias", explica.

A "fábrica de *start-ups*" dos Live Labs é formada por pequenos grupos de dois ou três pesquisadores e engenheiros, que se dedicam a projetos de curto prazo para desenvolver uma ideia. Para evitar a continuidade de iniciativas sem futuro (falha comum nas incubadoras internas), o sistema realiza uma revisão periódica. Em 2007, por exemplo, Flake e sua equipe "deletaram" o Listas, aplicativo de gestão de listas, como diz o nome, em atividade havia meses.

Flake deixou claro para o time que não há problemas em correr riscos. Queria que os Live Labs tivessem um escritório no centro de Seattle e, por conta própria, encontrou um lugar similar a um *loft*, desafiando os alertas de outros executivos de que a localização fora do *campus* seria suicida. Hoje a unidade é o orgulho da Microsoft, com espaço para projeção e área de reuniões forrada com papel de parede cor de laranja, apelidada de "bordel". Da mesma forma, quando o MSN, portal de web da empresa, se recusou a divulgar o Photosynth em sua página se o produto não exibisse o nome, logotipo e endereço de web do MSN, os Live Labs o lançaram sozinhos.

"Somos como um artista na corda bamba, funcionando como uma *start-up* ao mesmo tempo que admi-

"Se fosse mais jovem, talvez encarasse o mundo nos termos '8 ou 80', Apple ou Microsoft"

nistramos as relações dentro da Microsoft", conta Alex Daley, 29 anos, gerente de produtos dos Live Labs. Ele também tem bom currículo infotecnológico: iniciante em Rutgers, universidade do estado de Nova Jersey, deu aulas de ciência da computação e, na graduação, cuidou do departamento de tecnologia de informação da instituição.

Caso Photosynth

Para entender os desafios que Flake e os Live Labs precisam enfrentar, o melhor exemplo é o Photosynth. O projeto começou depois que Flake comprou a Seadragon, *start-up* fundada por Blaise Agüera y Arcas, 33 anos, que se dedicou por muito tempo ao desenvolvimento de uma forma de exibir imensas quantidades de informação visual. O programa permite ao usuário ter uma visão geral de cada página de um livro e, depois, aproximar o *zoom* até cada caractere –e tudo em alta resolução.

A compra, realizada dois meses após a criação dos Live Labs, deu à então pouco conhecida equipe uma "distração" para atormentar os grupos de produtos, conta Brett Brewer, diretor de incubação de Flake e na Microsoft há dez anos. Também mostrou como Flake poderia usar os Live Labs como instrumento de recrutamento, atraindo codificadores da internet que pensam fora do modelo comercial da Microsoft. (A credencial de *nerd* de Agüera y Arcas: iniciou a Seadragon aos 27 anos e recentemente foi apontado pela *Technology Review* como um dos maiores inovadores com menos de 35 anos.)

O Photosynth começou a surgir depois que Agüera y Arcas participou do evento anual da Microsoft Research e viu uma reprodução tridimensional criada a partir de fotografias. Três pesquisadores da empresa e a University of Washington haviam desenvolvido um programa para reconhecer os mesmos objetos

NO MUNDO DAS NUVENS

O manifesto dos Live Labs declaram que a equipe vive no limite entre os problemas e as soluções. O mesmo espírito está nos serviços de *cloud computing* da empresa. Espera-se que o Office, máquina de fazer dinheiro da Microsoft, ofereça um conjunto cada vez mais completo de operações baseadas na internet ou "nas nuvens" (em um servidor externo). E, quando isso começar, é possível que o Google seja apontado como principal propulsor da mudança.

Os executivos da Microsoft insistem que os clientes, e não os concorrentes, levaram a organização a investir na passagem de programas de servidor e computador *desktop* para serviços da web –o que, alegam, representa vantagem no mercado.

Em maio de 2004, o presidente da empresa, Steve Ballmer, marcou uma reunião com o recém-contratado CIO (sigla em inglês de principal executivo de informática), Ron Markezich, e o antigo ocupante do cargo, Rick Devenuti, que passou a se dedicar aos assuntos mundiais. Ballmer afirmou que ele e Gates haviam decidido que o futuro da Microsoft não se limitaria à venda de programas licenciados, mas de programas com base na internet. "A tecnologia da informação terá de liderar o trajeto", explicou, e deu um mês para a dupla apresentar um projeto.

Devenuti e Markezich sabiam por onde começar. Semanas antes, Devenuti tinha visitado a Energizer Holdings, produtora de pilhas com sede em Saint Louis. O CIO da Energizer, Randy Benz, saía de um pesadelo tecnológico e estava cansado de ver sua equipe ao telefone, consultando a Microsoft para solucionar os problemas. Disse a Devenuti que queria que a empresa administrasse os servidores da Energizer. O gestor da Microsoft hesitou, mas a Energizer poderia funcionar como um campo de testes para a migração para os serviços baseados na web.

Talvez a empresa fosse uma "cobaia" peculiar: tinha apenas 14 mil funcionários (hoje tem 16 mil), porém atuava em 49 países. Markezich, atual vice-presidente corporativo da Microsoft Online, viu que a Microsoft teria de solucionar desafios tecnológicos que as grandes empresas encontrariam, como a diferença de velocidade da rede entre Estados Unidos e lugares como Sri Lanka.

Alguns meses depois, a Microsoft tirou o servidor de *e-mails* da lista de problemas de Benz. Este, que já achava "burrice" gastar mais recursos com a manutenção dos sistemas do que ajudando a empresa a explorá-los, afirma que agora os profissionais da Energizer estão mais habilitados a utilizar novas aplicações dos *softwares*. Para ele, a operação "nas nuvens" foi um grande ganho para a Energizer: "É assim que a TI deveria funcionar".

A Microsoft presta esse serviço a 20 multinacionais, entre elas a Coca-Cola e a Nokia, e mais 3,5 mil empresas estão testando uma versão que usa servidores partilhados e que deve ser disponibilizada em breve. A troca de *e-mails* e a gestão de relacionamentos estão entre os produtos que a companhia "passou para as nuvens".

No entanto, para Chris Capossela, vice-presidente sênior, "os clientes podem achar que estamos na pré-adolescência" no que se refere a serviços pela web. O Office, "menina dos olhos" do executivo, ingressou na turbulenta puberdade em 2008, com a chegada do Office Live. Capossela acredita que em cinco anos metade das caixas de envio e recebimento de *e-mails* funcionará "nas nuvens" e 100% dos usuários do Office utilizarão pelo menos um recurso dessa tecnologia.

Embora alguns aplicativos do Google baseados na web, como processadores de texto, planilhas e o Gmail, mirem diretamente o Office, ainda precisam comer muito feijão. Guy Creese, do Burton Group, lembra que o Google Docs não tem corretor gramatical e acomoda apenas 11 fontes, e Dana Gardner,

em várias fotos, calcular a profundidade e reunir as imagens.

Para transformar essa pesquisa em uma experiência fluida, ocorrida em segundos e em qualquer *laptop* (em vez de dias e em computadores poderosos), Agüera y Arcas organizou uma equipe que se dedicou a montar um protótipo básico em 2007 e ouviu as impressões da comunidade tecnológica. O Photosynth sintetiza a estratégia de "*software* mais serviços" defendida por Ballmer. As fotos são armazenadas *online*, no mundo irreal (ou "nas nuvens"), na Microsoft, e o programa se incumbe do processamento dos dados necessários para a criação da realidade 3D no computador do usuário.

O Photosynth envolve uma habilidade de *design* incomum para a Microsoft. Motivo: a proporção entre engenheiros e *designers* nos Live Labs é de dez para um, e não de cento e poucos para um, como o usual. E, graças a Flake, os gerentes de produtos não têm automaticamente a palavra final sobre o *design*. "Não digo que trabalhar com Gary é igual a trabalhar com Steve Jobs", revela Don Lindsay, veterano da Apple disposto a sair da Microsoft até encontrar Flake e entrar em sua equipe para atuar como diretor de *design*. "Mas chega perto."

E a criatura do Dr. Flakenstein?

Ainda há inquietações sobre o impacto dos Live Labs (e, por extensão, de Gary Flake). O Photosynth, como a maioria dos novos serviços da web, é grátis. E como o projeto se paga? Flake responde: "De várias formas. Dá para fazer *links* para lojas ou produtos que aparecem nas fotos, exibir um anúncio ou transformá-lo em um evento comercial. Imagine o que isso significa para os setores imobiliário e hoteleiro e para as atrações turísticas".

Mesmo que o Photosynth seja bem-sucedido, gerará pouco dinheiro na comparação com o Windows

Steve Ballmer: o enérgico CEO da Microsoft deu a sua equipe 30 dias para que elaborasse um *software* baseado na web

analista da Interarbor Solutions, ressalta que o número de empresas que usam o Google Docs ainda é tímido.

Mas a notícia ruim para o Google é que o *cloud computing* pode oferecer margens de lucro menores do que a atividade central da empresa. Sridhar Vembu, presidente da AdventNet, calculou o ganho e o lucro por funcionário do concorrente e chegou a uma conclusão estarrecedora: "Não acreditamos que o Google tenha motivos racionais para investir nesse tipo de negócio/programa de TI". De acordo com seus cálculos, o Google tem mais lucro por funcionário (US$ 214 mil) do que a SAP, gigante dos *softwares* (US$ 199 mil).

Então, qual o interesse do Google? Para Vembu, é "colocar a Microsoft na defensiva em um campo que domina, para reduzir a capacidade ofensiva na internet".

No entanto, os executivos da Microsoft não acham que os dias de dinheiro farto estão contados. "É a oportunidade de termos mais pessoas comprando ou usando nossos produtos", explica Capossela, ressaltando que há 1 bilhão de usuários do Windows, porém só metade usa o Office –muitos, que hoje têm versões pirata, poderiam pagar se o produto fosse *online*.

A dúvida é se outro produto *cloud computing* representaria economia grande o bastante para o cliente Microsoft, a fim de compensar os problemas enfrentados quando se muda de programa. Talvez a resposta seja negativa. Benz conta que a mudança "para as nuvens" não trouxe economia, mas também não custou dinheiro. O "custo neutro" pode ser atraente para várias empresas, segundo Matt Cain, analista do Gartner Group. Empresas pequenas demais para conseguir descontos pelo volume (digamos, com menos de mil colaboradores) poderiam economizar migrando para os serviços baseados na web da Microsoft ou de outra empresa. Entretanto, organizações maiores ou que utilizam programas específicos podem concluir que os atuais acordos com a Microsoft são mais vantajosos.

Certamente, Flake não é o único a achar o anúncio da morte da Microsoft, vítima da internet, muito prematuro. **(Michael Fitzgerald)**

QUEM É MAIS STEVE? GARY OU RAY?

Embora Gary Flake esteja sendo visto como o "Steve Jobs da Microsoft", por seu gênio criativo e seu foco no *design*, há quem acredite que essa comparação se aplica muito mais a Ray Ozzie, o supervisor direto de Flake e chefe dos arquitetos de *software* da empresa de Bill Gates. Afinal, Ozzie é o maestro *business* e *tech* da transformação da Microsoft e a maestria *business* e *tech* de Jobs é uma de suas marcas.

Entre os defensores desse credo, talvez estejam os redatores da revista *Wired*, que estampou Ozzie na capa na edição de dezembro de 2008. Esse homem que odeia falar em público tem como missão fazer com que uma empresa considerada o próprio "Lorde Voldemort com *market share*" (analogia que remete ao vilão da série *Harry Potter*) seja menos rejeitada pelo público e, assim, mantenha-se relevante. Uma tarefa nada fácil, quando há consumidores aceitando até o *downgrading* de seus computadores só para evitar o Vista.

Segundo Bill Gates, Ozzie é um dos cinco maiores programadores do planeta. Mas sua grande bandeira, e daí seu diferencial, tem sido a dos serviços. Ou, melhor, serviços nas nuvens da internet como complemento aos aplicativos instalados em cada computador. Em uma palestra recente –aplaudida com entusiasmo apesar da aversão do orador aos palcos–, Ozzie deu a entender que até joias da coroa como o Word, o Excel e o PowerPoint podem migrar dos *desktops* para essas nuvens.

Ray Ozzie: o chefe de arquitetos de software da Microsoft é o supervisor direto de Gary Flake

Com carreira individual brilhante, associada a programas como Lotus, e cético em relação a grandes corporações, Ozzie entrou na Microsoft faz pouco tempo, em 2005, supostamente para inspirar as pessoas a inovar. Mas bastaram seis meses naquele *campus* para ele perceber que as coisas não iam bem. Em suas palavras, tudo que a empresa fazia era pensar em mais e mais produtos sem se perguntar sobre o que seria o futuro. Então, ele escreveu um manifesto –não se sabe se em Word– e o enviou a Bill Gates, que fez o *forward* por *e-mail* para seus cem executivos mais graduados: *The Internet Services Disruption*. O manifesto era um sutil chamado à ação, mas explícito para os bons entendedores –ou seja, político, no sentido preciso dessa palavra. Por exemplo, onde se lia "Nossos produtos abraçaram a internet de tantas maneiras incríveis", devia-se ler "não a abraçaram suficientemente". A frase "Muitas *start-ups* tratam a internet crua como sua plataforma" tinha o complemento oculto "enquanto ainda estamos tentando finalizar o Vista".

E foi assim que a jurássica Microsoft começou a mudar. Gary Flake também desembarcou e a história parece estar sendo reescrita de fato. Se a Microsoft de Ozzie criará "o" sistema operacional da computação nas nuvens? Não se sabe. Mas se sabe que, como acontece com Flake, Ozzie tem a carta branca e o ombro amigo de Gates. Talvez o Steve Jobs da Microsoft, mesmo, seja outro: Bill Gates. **(HSM Management)**

ou o Office, mas Flake não está preocupado. E insiste: os Live Labs devem criar projetos e líderes capazes de exercer impacto acumulativo por toda a empresa nos aspectos financeiro, tecnológico e cultural.

Mas existem dados concretos, como o aumento do tamanho da equipe do Photosynth, que triplicou desde o lançamento do produto, quando foi realocado no MSN (há planos para incorporá-lo em vários canais, como o Virtual Earth), e também evidências de que o modelo de inovação dos Live Labs atinge outras partes da Microsoft. Agüera y Arcas, hoje importante integrante do MSN, está desenvolvendo um laboratório de pesquisas aplicadas, e Ozzie, chefe de Flake, montou um novo laboratório *start-up* em Boston. Os dois seguem a metodologia dos Live Labs. É cedo para dizer, mas a criatura do "doutor Flakenstein" ficou em pé e já começa a caminhar. ●

© Fast Company
© 2008 Mansueto Ventures LLC. Este artigo foi publicado originalmente na *Fast Company* e distribuído pela Tribune Media Services International.

A reportagem é de Chuck Salter, colaborador da *Fast Company*.

SALTER, Chuck. Gary Flake: o Steve Jobs da Microsoft. **HSM Management**, São Paulo, a. 13, n. 73, p. 36-42, mar/abr. 2009.