

MICROSOFT CORPORATION (1ª parte)

Em 1994, Bill Gates era a própria imagem do sucesso americano. Nesse ano tornara-se o mais jovem bilionário da história dos EUA com um patrimônio de mais de 4 bilhões de dólares. À primeira vista era o mais improvável capitão de indústria. Aparentava ter 25 anos ou menos, exibindo um encanto juvenil por trás dos óculos grandes e redondos; tinha, porém, o olhar enérgico e decidido do *hacker* de computadores que os jornalistas descreveram uma vez como "*nerd*". Em 1994, com suas ações entre as mais cotadas do mercado, a Microsoft era, ao mesmo tempo, um grande sucesso e um alvo para campanhas *antitruste*. Como surgiu tal fenômeno? Que problemas enfrentou? E para onde está indo?

OS PRIMEIROS ANOS

Desde a infância, Bill Gates sempre foi um fenômeno. Entre os 7 e 8 anos de idade leu uma enciclopédia do início ao fim. Numa ocasião, decorou um monólogo para uma peça escolar do tamanho de três páginas, após ter olhado o texto por alguns segundos. Com um mínimo de idade, Gates aplicava-se durante todo o dia e forçava a si mesmo além do que qualquer um poderia esperar de uma criança. Quando seus professores do primário lhe pediam um trabalho de 4 ou 5 páginas ele aparecia com um de 30. Quando se matriculou na Lakeside School, uma escola de elite de Seattle, seu espírito competitivo encontrou um rival em algumas das melhores inteligências da região. Em classe, Gates era conhecido por resolver problemas de matemática e de física mais rapidamente que todos os seus colegas juntos – e famoso por sua capacidade de descobrir soluções matemáticas de eficiência única.

Mas foi o fato de Lakeside ter comprado computadores que mudou toda a sua vida. Gates e seu amigo Bob Allen logo se tornaram usuários intensivos de um teletipo que funcionava por um computador PDP-10 DEC da General Electric, operado a partir da vizinha Computer Center Corp (CCC). Por acaso, o sistema utilizava o Basic como linguagem de planilha de tempo. O grupo de Gates costumava se engalfinhar a noite toda com o computador de modo a acabar com os problemas do programa para a CCC – isso á base de coca-cola e pizzas, estilo de

trabalho que Gates conservou por muitos anos. Mas logo, Gates e Allen imaginaram outros projetos para ganhar dinheiro: *Traf-O-Data* que desenvolvia estatísticas para tráfego, folhas de pagamento para empresas locais e sistemas mata-problemas para a TRW. Antes de sair de Lakeside para Harvard, Gates afirmou um tanto sem compromisso: *"Vou conseguir meu primeiro milhão quando tiver 25 anos"*.

O NASCIMENTO DA MICROSOFT

Gates não chegou a se formar em Harvard, saindo de lá ainda calouro. Estudou com afinco e teve sucesso em cursos pelos quais se interessava mais; em tudo o mais foi medíocre. Gastou muitas noites no Aiken Computer Center, trabalhando por períodos seguidos de até 36 horas, desmaiando por poucas horas, e voltando ao trabalho movido a pizza e coca-cola. Também costumava jogar muito *poker*. Seus colegas de quarto comentam: *"O Bill era um sujeito monodirigido. Focalizava um assunto e se aprofundava nele. Tinha determinação implacável quando decidia que ia dominar qualquer assunto que lhe interessasse ... [decidiu] onde iria pôr toda a sua energia e pro inferno com o que as pessoas pensassem."*

Foi então que, num dia de inverno de 1974, Gates e Allen depararam-se com um anúncio na *Popular Electronics* sobre o Altair 8080, que se gabava de ser o primeiro *kit* de microcomputador a rivalizar com os modelos comerciais. A empresa que fabricava o Altair era a MITS, de Ed Roberts, um homem que mais parecia um enorme urso, que desistira de um restaurante sem fregueses em Albuquerque. Profeticamente, Roberts encomendou para a revista a única unidade do Altair que funcionava e que ele queria testar. O computador nunca chegou o primeiro computador doméstico da história ficou perdido pelo caminho . A *Popular Electronics* trouxe uma ilustração de uma concha de metal, cheia de luzes e comutadores visualmente atraentes, vazia, com endereçamento para New York.

Uma semana depois de ler o artigo sobre o Altair, Allen e Gates telefonaram à MITS dizendo terem escrito um programa que permitiria que o Altair fosse programado em BASIC. E como Roberts mostrou interesse, Gates e Allen, sem um Altair, escreveram um programa em BASIC utilizando uma simulação baseada no manual com a descrição do *chip* 8080 que o computador deveria conter. Terminaram o projeto depois de uma semana trabalhando noite e dia. Haviam, porém, se esquecido do programa *"bootstrap"* que serviria para carregar o BASIC

no Altair. Mas escreveram o tal programa no avião com destino a Albuquerque, onde fariam uma demonstração.

Milagrosamente tudo isso funcionou na primeira demonstração que fizeram para Roberts. O primeiro programa para software para ser rodado naquilo que viria a ser conhecido como Microsoft BASIC foi como uma "aterrissagem lunar" que Gates escreveu no ato, bem parecido com o que ele programara bem antes, quando na Lakeside School. Em julho de 1975, Gates e Allen formaram uma sociedade chamada Microsoft (abreviação de Microcomputer Software) com o propósito de desenvolver linguagens para computador, para o Altair e para outros computadores que, eles estavam certos, iriam aparecer. O Altair era limitado ao *chip* Intel 8080, que era a sua base.

LICENCIAMENTO

O primeiro acordo que fizeram com a MITS deu a Gates e Allen os "royalties" necessários para o licenciamento de seu BASIC, que poderia ser comercializado com ou sem o hardware da MITS. Segundo os termos desse contrato, os dois poderiam ganhar no máximo US\$ 180.000,00 em royalties. Queriam as coisas dessa maneira, de modo a poderem conseguir a distribuição que a MITS poderia garantir. Porém, desde o início, a missão da vida de Gates era "fornecer todos os softwares que um computador precisa".

Mais tarde, Gates escreveu, em cinco dias, aquilo que viria a ser conhecido como DISKBASIC para o Altair. E então a Microsoft deu de cara com sua primeira e mais importante crise. *Hackers* e clubes de fãs de computadores estavam fazendo cópias do BASIC e dando essas cópias a todos que conheciam. A pirataria espalhava-se como um vírus e ninguém mais pagava pelo uso do BASIC. Frustrado, Gates ofereceu a Roberts todos os direitos sobre o BASIC por apenas US\$ 6.500,00. Por sorte Roberts declinou a oferta. Ao final o BASIC da Microsoft acabou por se tornar o padrão *de facto* de todo o computador, quando eles apareceram no mercado com força total.

Em 1976, quando a *National Cash Register*, *Citicorp* e *GE* assinaram contratos lucrativos para o BASIC da Microsoft, Gates montou sua famosa equipe de "Micro Kids – jovens insones, de Q.I. alto, desejosos de se juntarem à cruzada dos computadores pessoais, profissionais apaixonados por computadores, que iriam até seus limites máximos de habilidade e resistência explorando o software até o fim." O próprio Gates, nos cinco anos que se seguiram, não tiraria mais do

que dois períodos de férias. Mas esse grupo enérgico e talentoso não conseguiria ganhar dinheiro de verdade antes de romper o acordo que Allen e Gates haviam feito com a MITS.

Inicialmente ignorado e menosprezado por seus oponentes, Gates, pessoalmente, imaginou e negociou a estratégia que venceu a equipe legal mais cara de uma grande empresa. Num complexo acordo realizado fora das cortes, a Microsoft ganhou a posse do BASIC e pode comercializar o produto como achou melhor. Esta foi a primeira das muitas negociações comerciais nas quais as pessoas subestimavam Gates como “aquele garotão magrelo com cabelo vermelho, mal cortado e cheio de caspa”.

INTERAÇÕES COM A IBM

Em 1980, quando a IBM sub-repticiamente decidiu entrar na florescente indústria de microcomputadores, com uma nova máquina baseada no poderoso *chip* 8086 da Intel, perguntou à Microsoft se poderia escrever um programa BASIC para a memória residente de 8 bits desse novo computador. A IBM também pediu à Microsoft que fornecesse outras linguagens para a máquina, inclusive o FORTRAN, Pascal e COBOL. Mas, para fazer tudo isso a Microsoft precisaria ter acesso ao software do sistema operacional no qual essas linguagens eram baseadas – da CP/M Digital Research.

Os representantes de Gates e da IBM procuraram a Digital Research em busca do CP/M, que, na ocasião, era o principal sistema operacional da indústria e equipava as máquinas da IBM. Mas, em dois erros estratégicos que ficaram clássicos, o presidente da Digital Research saiu de férias quando a equipe da IBM o procurou e a Digital procurou impedir de todas as formas a IBM, com medidas contratuais restritivas. Se tivesse tido acesso, a Microsoft teria adaptado continuamente as suas linguagens ao emergente sistema operacional da Digital que rodava na plataforma 8086 da Intel. Mas, sem o acesso, a Microsoft foi obrigada a desenvolver seu próprio sistema operacional.

Até esse ponto, a Digital Research era quem desenvolvia os sistemas operacionais, enquanto a Microsoft ocupava-se em programar linguagens; uma respeitava o terreno da outra. Frustrado, Bill Gates decidiu-se por uma jornada arriscada. Disse à IBM que a Microsoft dali em diante forneceria não só as linguagens de programação, como os sistemas operacionais para as máquinas da IBM. Em agosto, a IBM, aborrecida com a inflexibilidade e as rejeições da Digital Research,

aceitou a oferta. Em setembro de 1980, Tim Patterson mostrou à Microsoft o sistema operacional 86 DOS que escrevera para o chip 8086 da Intel. Gates comprou os direitos sobre o DOS 86 por US\$ 50.000,00; o sistema era conhecido como “aquele sistema porcaria”, mas foi a base do MS-DOS da Microsoft.

Muitos dos defensores do CP/M argumentavam que, como padrão para a indústria, o CP/M deveria ter sido mais apropriado para fazer a ligação entre as linguagens existentes, os softwares aplicativos e o hardware. Apesar disso, menos de um ano após o anúncio do IBM PC, vários fabricantes de microcomputadores assinaram contratos com a Microsoft para o MS-DOS ser [sistema operacional da Microsoft] residente no hardware de suas máquinas. Quando, em 1981, a IBM pôs o PC no mercado, a Microsoft não perdeu tempo no caso da batalha judicial sobre o MS-DOS-CP/M com a Digital Research.

O CP/M era, segundo todos os parâmetros, um excelente sistema operacional, e quase todos os softwares e sistemas de hardware estavam baseados nele. Porém, o surgimento rápido e forte do PC IBM como padrão da indústria catapultou o MS-DOS da Microsoft para o sucesso. Insuperáveis 99% dos compatíveis da IBM traziam o MS-DOS como sistema operacional apesar de, mais tarde, a IBM ter soltado um sistema operacional CP/M-86 para seus PCs. E então, dona da posição dominante em sistemas operacionais, a Microsoft voltou suas atenções para os softwares aplicativos.

A PLANILHA ELETRÔNICA

No início dos anos 80, muitos fabricantes de computadores não acreditavam que essas máquinas teriam potencial significativo em aplicações comerciais. Mas, quando a primeira planilha eletrônica apareceu, o VisiCalc, preencheu uma necessidade importante e específica das atividades comerciais. O VisiCalc permitia aos executivos – anteriormente limitados a cálculos manuais consumidores de tempo ou a escrever programas específicos para o *mainframe* da companhia – definir seus próprios modelos e executar soluções alternativas sem conta. Inicialmente o VisiCalc só podia ser rodado num Apple II. Foi a determinante do sucesso do Apple II. Mais tarde o software foi adaptado para rodar num PC IBM. A Sorcim desenvolveu outra planilha eletrônica, o SuperCalc, que rodava em sistemas CP/M. o surgimento das planilhas eletrônicas criou um “boom” sem precedentes nas vendas tanto de hardware como de softwares.

CRESCENDO COM A PLANILHA ELETRÔNICA

Quando Gates e Allen decidiram entrar para o mercado de aplicativos em software , em 1980, a planilha eletrônica aparecia como o ponto de partida mais lógico. Como na época não existia um hardware padrão, Gates resolveu desenvolver uma planilha eletrônica que poderia ser rodada em todos os sistemas operacionais existentes no mercado – incluindo o CP/M, o Apple Dos, UNIX, e, claro, o MS-DOS. As duas planilhas eletrônicas donas do mercado tinham portabilidade limitada. E enquanto a Microsoft desenvolvia sua planilha eletrônica, chamada Multiplan, a IBM pressionou para que essa nova planilha pudesse rodar no seu limitado PC de 64K. Gates concordou com a gigante dos computadores sacrificando muitos progressos em seus projetos, para ficar nas boas graças de seu melhor e maior cliente.

Ao ser posto à venda, em 1982, o Multiplan teve um bom sucesso inicial, porém foi rapidamente eclipsado quando a Lótus lançou o 1-2-3 no mercado, em 1983. diferentemente do Multiplan, o 1-2-3 destinava-se à máquinas com 256K e refletia a riqueza em capacidades que o crescente armazenamento em RAM permitia. As vendas do Lótus 1-2-3 decolaram.

Em 1983, o Lótus 1-2-3 tornou-se o software mais comercializado, uma posição que sustentou por mais de seis anos seguidos. Felizmente o Lótus 1-2-3 só rodava no MS-DOS. E foi devido à excepcional aceitação do Lótus 1-2-3 que 80% de todos os usuários se familiarizaram com o MS-DOS em 1984. Com o extraordinário sucesso do 1-2-3, a Lótus tornou-se a maior empresa de software, com vendas anuais de US\$ 157 milhões, comparados aos US\$ 125 milhões da Microsoft. O Multiplan para 64K da Microsoft definiu, mas as vendas do PC 256K da IBM estouraram naquele ano. O Lótus 1-2-3 fez pelo IBM PC o que o VisiCalc havia feito pelo Apple II. E o MS-DOS levou toda a vantagem.

MUDANÇA PARA A EUROPA

MAS, o projeto Multiplan não se constituiu em perda total. A Microsoft habilmente, reposicionara o Multiplan na Europa. Já em 1982, a Microsoft começara a adaptar o Multiplan a todas as linguagens vendidas na Europa. Gates decidiu abrir subsidiárias nos três maiores mercados da Microsoft na Europa: Inglaterra, França e Alemanha.

Então, a capacidade do Multiplan de operar em diferentes sistemas provou ser uma vantagem decisiva. Diferentemente do mercado americano, na Europa a Apple controlava 50% do mercado e a Commodore 30%. E quando o PC da IBM chegou à Europa, em 1984, trazia embutido o Multiplan, e não o Lotus 1-2-3. À época em que a Lotus trouxe o 1-2-3 para a Europa, 1985, já era tarde demais. Em 1987, enquanto a Lotus tinha em mãos 80% do mercado americano para planilha eletrônica, frente aos 6% do Multiplan, o Multiplan dominava o mercado europeu, respondendo por 60% desse mercado na Alemanha e por 90% na França. E porque o Multiplan foi tão bem-sucedido na Europa, a Microsoft prosseguiu em sua distribuição. Mas Bill Gates não esqueceu porque seu programa falhara nos EUA frente ao sucesso do 1-2-3.

EDITOR DE TEXTOS

Em 1983, a Microsoft lançou uma ofensiva em novo terreno, o processamento de textos. Nessa época, o Wordstar, desenvolvido pela MicroPro, era o software de edição de textos mais popular. Os projetistas da Microsoft acreditavam poder construir um melhor, incluindo no programa que planejavam várias e novas características. O Microsoft Word seria o primeiro processador de textos que apresentaria letras maiúsculas, sublinhamento, itálico, subscritos e sobrescritos na tela. Além disso, dividiria a tela em janelas, permitindo ao usuário trabalhar em mais de um trecho do texto, ao mesmo tempo. E em vez de pedir ao usuário para formatar cada documento, individualmente, o Word iria oferecer estilos que armazenariam os formatos criados pelo usuário de modo que pudesse repeti-los quando desejasse. Detalhe importantíssimo: o Word era capaz de imprimir em qualquer das fontes disponíveis nas novas impressoras a laser, o melhor do estado da arte em impressão.

A Microsoft lançou o Word no mercado americano de um modo diferente. Gastou uma fortuna enviando aos 100.000 assinantes do *PC World*, edição especial de novembro de 93, um software de demonstração que fazia tudo menos salvar ou imprimir os textos. Vários jornais elogiaram a nova e criativa técnica de marketing usada pela Microsoft, porém, inicialmente, o Word obteve uma resposta medíocre. Embora poderoso, o software mostrou-se complexo demais para o usuário comum. Em 1984 e 1985, versões melhoradas aumentaram as vendas; entretanto um novo e pequeno editor chamado WordPerfect venceu, novamente, a Microsoft no mercado.

WORD VERSUS WORDPERFECT

Fundada em 1979, por um professor de Ciências da Computação e um de seus alunos, os únicos empregados que a WordPerfect possuía eram aqueles que se ocupavam das tarefas de distribuição. Mesmo assim, a inexperiente empresa era capaz de dar ao seu programa uma diferenciação, dando grande ênfase ao serviço. A WordPerfect dava aos seus clientes suporte por telefone e os assistia em todos os problemas até que estivessem completamente satisfeitos.

Enquanto a Microsoft gastava milhões promovendo o Word, a WordPerfect se esquivava de campanhas publicitárias mais sofisticadas e construía uma clientela fiel por meio de suporte falado. A Microsoft ficou desorientada sobre como enfrentar essa campanha inteligente da WordPerfect. As vendas desta última cresciam rapidamente e logo seu programa tornou-se o mais vendido do mercado dos processadores de texto, vendendo mais que o Word, em 5º lugar no mercado (31% contra os 11% do Word) em 1986.

E do mesmo modo que o Multiplan conseguira ter sucesso mudando-se para o mercado europeu, o Word faria da mesma maneira. Ao chegar à França em 1984, após várias revisões, o software encontrou o WordStar e o Textor, produzidos por uma equipe francesa, muito bem posicionados. Gates e sua equipe européia decidiram-se por uma estratégia de ataque com três pontas. Primeira, motivar os distribuidores a vender o Word com treinamento e uma cópia gratuitos. Segunda, a Microsoft providenciou para que todas as demonstrações de venda da mais nova impressora Hewlett Packard a jato de tinta fossem feitas utilizando o Word. A Microsoft francesa também incentivou muitos fabricantes de impressoras a promover o Word devido à capacidade do programa em servir impressoras sofisticadas com múltiplas fontes.

PRIMEIRO A FRANÇA E DEPOIS O MUNDO

Como resultado de seu agressivo esforço em marketing, o Word começou a penetrar no mercado francês em 1985. Quando uma versão muito melhorada, o Word 3.0, apareceu em abril de 1986, as vendas do software cresceram rapidamente. Em 1987, era o processador de textos mais vendido na França, com vendas de 28.700 cópias frente às 10.300 cópias do Vision da IBM, às 7.000 do Textor, às 3.800 do WordPerfect e às 3.300 do WordStar.

Os grandes melhoramentos feitos na versão 3.0 também foram responsáveis pelo aumento das vendas no mercado americano. Nessa versão, aqueles problemas enfrentados pelo usuário que queria aprender a usar o Word foram resolvidos pelo que, então, era classificado como uma solução muito engenhosa. Incluído em todas as versões 3.0 estava um tutorial que substituíra o manual do usuário. As vendas americanas do Word aumentaram bastante. Em 1989, as vendas do Word já alcançavam 650.000 cópias frente às 937.000 cópias do WordPerfect. Embora o Word fosse um produto superior, o WordPerfect havia se antecipado, estabelecendo-se como o processador de textos preferencial para PCs. Uma vez que o usuário se habituava com um programa, tornava-se difícil para ele mudar para outro, tanto do ponto de vista prático como financeiro.

Enquanto o Word sofria com tais problemas em 1984 e 1985, a Microsoft trabalhava febrilmente num programa Word para o computador Apple Macintosh, o único a constituir um desafio para o padrão IBM. Quando o Word Macintosh foi comercializado em 1985, não existiam outros programas de editoração de textos para o Macintosh, à exceção do software da própria Apple (MacWrite), que já vinha embutido na máquina. Embora o Word para o Mac tivesse alguns problemas, conquistou rapidamente seus fãs entre os usuários de Macintosh. Quando a versão 3.0 foi apresentada em 1986, constituiu-se um grande sucesso. Em 1988, com venda anual de 250.000 cópias, ficava atrás apenas da versão WordPerfect para PC e do próprio Word. A WordPerfect lançou sua própria versão para o Macintosh, em 1988; já era tarde demais. Assim como o WordPerfect havia vencido a Microsoft no mercado americano de PCs, a Microsoft adiantou-se às vendas do WordPerfect no mercado da Macintosh. Quando a Microsoft soltou o Word 4.0 em 1989, vendeu, imediatamente, 100.000 cópias, estabelecendo, assim, a preeminência do Word sobre a Macintosh.

INTERFACES GRÁFICAS PARA O USUÁRIO

À medida que o PC da IBM tornava-se o computador mais vendido da indústria, tornava-se também alvo das cópias de outros fabricantes. Devido, porém, à sua interface gráfica única, o Macintosh da Apple sobrepujava os outros computadores quando se tratava de ser amigável. Enquanto os usuários do PC da IBM e compatíveis precisavam interagir com suas máquinas por meio de comandos em texto, como *erase*, o usuário Macintosh usava um mouse para apontar o ícone de um arquivo e puxá-lo para uma lata de lixo, também sob a forma de ícone.

Ambos, Gates e Steve Jobs, co-fundador da Apple, acreditavam que o futuro da microcomputação estava na tecnologia da interface gráfica, porque esta abria o mundo da computação até para o usuário mais despreparado.

O MIOLO DA MAÇÃ

Em 1981, a Apple pediu à Microsoft que escrevesse programas aplicativos para o Macintosh, pois compreendera que a disponibilidade de softwares muito solicitados poderia ser determinante para o Macintosh – do mesmo modo como a popularidade do VisiCalc tinha impulsionado o Apple II. A Microsoft e a Apple iniciaram uma estreita colaboração que se destinava a otimizar os projetos da configuração do Macintosh com os programas aplicativos da Microsoft. O acordo especificava a versão Microsoft do Multiplan, do Gráfico e Arquivo seriam embutidos em todas as máquinas Macintosh e que a Microsoft não poderia comercializar um software com interface gráfica para usuário até um ano, no mínimo, após dezembro de 1983, quando a Macintosh pôs a sua à venda.

Com este acordo, a Microsoft usufruiu grandes sucessos, vendendo seus vários programas aplicativos. Junto com o Word para o Mac, a nova planilha eletrônica da Microsoft, o Excel, vendeu bastante em 1985, vencendo o novo software integrado da Lotus, o Jazz, dedicado ao Mac. Em 1986, a Microsoft vendeu 160.000 cópias para usuários Mac, frente a 10.000 cópias do Jazz da Lotus. Em 1989, a Lotus decidira afastar-se completamente do mercado para Macintosh. O sucesso da Microsoft junto aos usuários Macintosh tornou-a, pela primeira vez, a desenvolvedora número um de softwares aplicativos. Nesta altura muita gente já achava que virtualmente todo o mercado para PC iria se voltar, inevitavelmente, para as interfaces gráficas.

Windows

O Windows foi uma tentativa da Microsoft em tornar o MS-DOS uma interface gráfica para o usuário. Embora a IBM tivesse sido bem sucedida em estabelecer o hardware que fabricava e o sistema *operacional* da Microsoft (MS-DOS) como padrões da indústria, não havia padronizado nenhuma para os softwares *aplicativos*. Cada programa aplicativo escrito para PC exigia para si métodos especiais de modo que fosse capaz de imprimir ou modificar um arquivo. Além disso, as diferentes impressoras pediam programas intermediários diferentes,

chamados *drivers*, para permitir que elas recebessem dados vindos das várias aplicações. Em 1981, visando resolver o problema, a Microsoft decidiu desenvolver o Windows como uma camada entre o sistema operacional e o software aplicativo, para interpretar os requisitos de comunicação especiais da impressora e do monitor em uso. O segundo propósito desse programa seria pôr, sobre o MS-DOS, uma interface gráfica que padronizaria a aparência das aplicações e forneceria comandos simples para ações como mudar textos ou imprimir arquivos.

ABRINDO NOVAS JANELAS

Enquanto a Microsoft desenvolvia seu sistema de interface gráfica "Windows", outras empresas começaram a lançar seus próprios produtos. A VisiCorp, por exemplo, lançou o VisiOn em 1983, ainda mais perturbador para a Microsoft era o que alguns analistas da indústria anteviram: a IBM desenvolvendo sua própria versão de interface gráfica. No passado, a IBM recorrera à Microsoft para desenvolver software para seu PC. Gates suspeitava que a "Big Blue" tinha a intenção de expandir-se e controlar a padronização de toda a sua configuração – e não apenas o hardware; o software também.

Quando, em 1983, a IBM anunciou o TopView, uma interface gráfica que ficaria sobre o DOS, isso foi um sinal claro de que a IBM não estava mais satisfeita em ser a primeira no terreno do hardware. Percebendo que a IBM tencionava expulsar a Microsoft de futuras vendas de software, Gates agiu rápido. Fez contato com os fabricantes de computadores compatíveis da IBM e procurou convencê-los a seguir a liderança do Windows da Microsoft, isolando assim a IBM. Quando o Windows foi comercializado em novembro de 1983, mereceu o suporte de 23 fabricantes de hardware.

Muitos dentre eles não queriam que a IBM ficasse com o monopólio dos padrões e por isso concordavam em esperar pela versão do Windows da Microsoft em vez de seguir a liderança da IBM, incluindo o TopView em suas máquinas. Embora fossem concorrentes diretas da Microsoft, muitas empresas aderiram também ao Microsoft Windows. O apoio da Lotus foi especialmente importante uma vez que era fornecedora primária de softwares aplicativos para o PC e seus compatíveis. Como as outras, a Lotus não gostava da idéia de uma IBM mais forte e influente; por isso estava disposta a aceitar a proposta da Microsoft para impedir tal fato. Os produtores de software confiavam que a Microsoft iria criar um ambiente de interface em que poderiam facilmente colocar seus programas aplicativos. Por outro lado, a IBM

havia lançado uma versão do TopView configurada de tal modo que, se tivesse sucesso, daria à "Big Blue" uma considerável vantagem no desenvolvimento de futuras aplicações.

Infelizmente, o projeto do Windows foi marcado por atrasos e demoras. Embora Gates tivesse repetidamente anunciado o lançamento eminente do Windows, este só chegou mesmo ao mercado em novembro de 1985. mais de 20 fabricantes de softwares foram obrigados a adiar o lançamento de seus aplicativos baseados em Windows. Mesmo então, o Windows enfrentou vários problemas em sua utilização. Mas Gates enfrentou sua jogada ferozmente. Foi apenas quando da introdução do Windows 3.0, em 1990, que os problemas foram vencidos. Apesar disso, a versão anterior 2.0, do Windows já oferecia um sistema de interface que se aproximava do sistema amigável da Macintosh. Quando a Microsoft lançou sua muito bem sucedida versão do Excel para PC com o 2.0, a credibilidade do Windows aumentou e vários fabricantes de PC começaram a colocar suas máquinas em oposição ao Apple da Macintosh.

APPLE E IBM

Em 17 de março de 1988, a Apple anunciou que rira processar a Microsoft devido ao Windows 2.03, e a Hewlett Packard devido ao New Wave, seu último lançamento na interface gráfica. A Apple anunciou o processo antes de avisar a Microsoft. Argumentava ter gastado milhões criando uma interface visual original que se tornara característica fundamental do Macintosh, e a Microsoft havia copiado ilegalmente o "olhe e sinta" da Macintosh. A Microsoft retrucou que o contrato de 1985 com a Apple lhe garantia um licenciamento para usar a interface já inclusa em seis programas Microsoft e essa licença dava, implicitamente, cobertura para a versão 1987, Windows 2.03.

Em julho de 1989, o juiz Schwarzer pôs fim à argumentação da Apple quanto à violação de direitos autorais para 179 de 189 itens levados pela companhia. Os 10 itens remanescentes diziam respeito ao uso de alguns ícones e à característica de "janela sobreposta" do Windows 2.03.

Em 1990, o juiz Walker, da corte federal de São Francisco, assumiu o caso. Anteriormente havia sentenciado contra a Xerox no processo que esta movera contra a Apple a respeito dos mesmo direitos autorais. Em março de 1990 Walker estabeleceu que as porções do 2.03 em questão não estavam cobertas pelo acordo de 1985 entre a Apple e

a Microsoft. Muita coisa estava em jogo. Se a Apple perdesse o caso ao apelar, perderia também uma grande vantagem na concorrência no que dizia respeito às características distintivas visuais de sua interface. Caso a perdedora fosse a Microsoft, seria obrigada a tirar do mercado todas as versões atualizadas do Windows, além de ser obrigada a pagar *royalties* por vendas passadas à Apple.

Enquanto essa batalha se desenrolava, a Microsoft começou nova colaboração com a IBM em 1987, visando desenvolver um novo sistema operacional multitarefa chamado OS/2, bem como uma nova e poderosa interface chamada "Presentation Manager" para os PCs e para as estações OS/2, projetadas sobre os novos *chips* 80286 e 80386. ao fim de 1989, a IBM lançou a versão 1.2 do OS/2 para PCs IBM. Em meados de 1990, a Microsoft lançou a versão 1.21 do OS/2 para máquinas IBM compatíveis. Mas as primeiras vendas do OS/2 foram bem menores do que se esperava.

Ambas, IBM e Microsoft, bem como vários analistas da indústria, haviam assumido que o OS/2 seria o substituto lógico do DOS. Mas a introdução do OS/2 foi medíocre. A equipe da IBM que dirigia o projeto levou muito tempo para tomar decisões e impôs compromissos que a Microsoft nem sempre aceitou. "Software houses" independentes relutavam em escrever aplicações para o OS/2 uma vez que o MS-DOS era tão predominante. E também eram necessários US\$ 2.000,00 extra de memória para que o OS/2 rodasse eficientemente nas máquinas IBM já em uso.

À medida que tais fatores tornavam-se mais evidentes, a Microsoft iniciou o "*upgrade*" do seu MS-DOS e do Windows ainda com mais empenho. Houve alegações de que a Microsoft estava deslocando pessoal para o Windows às custas do OS/2 e do Presentation Manager, de modo a garantir que seus próprios produtos tivessem prioridade na geração seguinte dos softwares. Por fim, talvez se sentindo enganada, a IBM assumiu a maior parte do desenvolvimento do OS/2 e começou a distanciar-se da Microsoft começou a licenciar softwares para estações de trabalho do NeXT Corp. de Steve Jobs e tecnologia da minúscula GO Corp.

Em junho de 1991, a IBM e a Apple realizaram uma *joint venture* – tendo como base o poderoso *chip* Talagent, da Motorola, para Power PC – para desenvolver um Pc totalmente novo no qual eles teriam controle total do sistema operacional e do microprocessador. Caso fosse bem sucedida essa cooperação entre as duas maiores fabricantes de microcomputadores teria enorme influência no equilíbrio de poder entre

as empresas de software e hardware. Anunciados no fim de 1993 e começo de 1994, o Power Mac da Apple e o Power PC da IBM, destinavam-se a quebrar o domínio mundial exercido pelos chips X86 e Pentium da Intel e pelo Dos Windows da Microsoft.

Como os Power Macs constituíam a primeira arquitetura Apple da década, iriam necessitar de novos softwares. A IBM usaria seu novo software o Workplace OS, capaz de rodar o Windows e aplicativos DOS com velocidade e flexibilidade co-processadas no OS/2. a Apple oferecia a emulação de um programa WinSoft que iria permitir aos usuários rodar Windows e DOS nos Power Macs e de velocidade 486. A Microsoft fora a grande fornecedora de aplicativos para o Macintosh.

Os riscos eram bem altos para as duas empresas associadas. John Sculley, na época o presidente da Apple, havia declarado: "Apenas a apple e a IBM seriam capazes de um feito como esse. Mas trata-se de uma grande jogada e estamos empenhando nela toda a força de empresa." Em 1994, quase todos os aplicativos para PC eram usados sobre o ambiente MS-DOS ou Windows da Microsoft. Bill Gates declarou: "Estamos sendo atacados por todos os lados. Mas isso não é novidade. Os clientes é que decidirão e acredito que os nossos vão nos agradecer por termos preservado o investimento que eles fizeram em seus PCs ao melhorarmos essa tecnologia. Essa sempre foi a nossa estratégia."

Na metade de 1990, a indústria fazia mudanças radicais em outras direções. Os computadores *desktop* tornavam-se tão poderosos a ponto de serem indistinguíveis daquilo que se costumava chamar *mainframe*. Em todo caso, *mainframes* e computadores, para serem eficazes, precisavam, cada vez mais, serem conectados a todos os escritórios da empresa, conexões externas, banco de dados e a sistemas popularmente conhecidos como Superestradas da Informação. A rede com todos os seus nós estava se tornando um computador em si mesma. Computadores de mesa e aplicativos – representando 21% das vendas de software de sistema operacional e 62% das vendas de aplicativos – constituíam apenas uma pequena parte de todo o sistema. Gates, ao reconhecer esse fato, expandiu seu objetivo para a Microsoft. "*Nosso software será usado em toda parte, nos negócios, nos lares, no bolso, e no automóvel.*"

A Microsoft possuía uma base poderosa para seu ataque fatal. Tinha quase 90% do mercado de sistema operacional para computadores pessoais (55 milhões de usuários do Windows) e centenas de softwares desenhados para suportar seu sistema. Porém, os últimos *upgrades* do Windows (chamado de 4.0 ou Chicago) e do NT

(servidores) tinham saído com meses de atraso e careciam de componentes muito importantes. As tentativas da Microsoft para ir além dos computadores de mesa – especialmente com seu LAN Manager (sistema operacional de redes) desenvolvido juntamente com o 3Com e o NT – não tiveram muito mais sucesso que o Unix ou o NetWare da Novell. E seu Winpad (sistema operacional para computadores de mão), bem como o software para “*set-top boxes*” em aplicações a cabo estavam a dever uma vitória nos mercados menores de suporte para não PCs. Quanto a banco de dados, a empresa tinha pouca experiência em qualquer coisa que não rodasse em micros de mesa.

O MUNDO EM REDE

Em se tratando de redes, a Novell ganhava de todos – 67% do mercado de US\$ 2.9 bilhões. Em 1993, a Novell adquiriu a Unix System Labs da AT&T para aumentar ainda mais a sua liderança. O Lotus Notes, da Lotus, (com vendas de US\$ 100 milhões) já havia conquistado a parte majoritário do apetitoso mercado dos “*groupware*” (US\$ 1 bilhão e com 50% de crescimento em média), as comunicações interativas para negócios e para grupos de decisão. O Windows for Workgroups da Microsoft ainda não dominava esse mercado. A Oracle era quem ditava as coisas no terreno dos softwares para servidores e minicomputadores. A Oracle também estava profundamente engajada nos softwares para supercomputadores (N Cube) que, antevia, iriam ter papel importante nas grandes aplicações para entretenimento.

Já no mercado de rede em grande escala, a Microsoft ativara empreendimentos em três vertentes com a TCI e a Time Warner, visando software para TV interativa. Esse projeto falhou quando a Time Warner recusou-se abertamente a concordar com os duros termos que a Microsoft pedia. Houve quem dissesse que havia choque de personalidades entre Gates e o presidente da TCI, Malone – “a mesma coisa que fechar dois escorpiões numa caixa”. E na verdade a tenacidade e a competência, a filosofia exigente e a dominante competência técnica que deram tanto sucesso à Microsoft (US\$ 4.5 bilhões de renda em 1993, com 25% de margem) podem vir a ser o calcanhar de Aquiles de seu futuro.

Por exemplo, uma semana antes que a GO anunciasse seu inovativo software para “*pens*” (aplicações para computador de mão), a Microsoft anunciou para a imprensa que ela já possuía esse software, e semanas depois, anunciou que 21 fabricantes de computadores estavam

considerando em fazer seus respectivos projetos baseados no Pen Windows.

A imprensa logo proclamou que a Microsoft tinha mania de anunciar seus produtos antes que estivessem prontos para enfrentar a concorrência. Não havia dúvidas de que ela, agressivamente, procurava sempre se equiparar a qualquer redução no preço do produto de seus concorrentes. Também, quando empresas menores relutavam em lhe dar licenciamento para usar seus projetos originais em mercados emergentes, a Microsoft contratava rapidamente usuários finais e pessoal de O&M para co-projetar softwares competitivos. Tais práticas eram queixa comum das empresas derrotadas.

ALIANÇAS E RIVALIDADES

Alguns sócios – e muitos concorrentes em potencial – aos poucos se tornavam relutantes em arriscar seus futuros, tendo negócios (ou concorrendo) com um parceiro tão poderoso a ponto de vencer, por mais de uma vez, empresas globais em seu território de origem. Algumas empresas (como a HP e a Sun Microsystems ou Lotus e Novell) já haviam formado alianças com o fim específico de fazer frente à Microsoft. Até a IBM, antiga aliada da Microsoft escolheu a GO e o NetWare da Novell para base do Pen, e a tecnologia LAN para seus sistemas de *laptop* e PCs.

Sintomático da preocupação com o crescente poder da Microsoft foi o aparecimento de uma série de processos – que se somavam àquele da Apple – alegando prejuízos. Em 1994, a Star Electronics, uma empresa de software, ganhou US\$ 120 milhões e algumas ações contra a Microsoft sobre algumas versões do MS-DOS. Quando a Comissão Federal de Comércio Americana abandonou uma sindicância *antitruste* de dois anos contra a Microsoft, o Departamento de Justiça rapidamente pegou a causa para si.

A questão principal era saber se a Microsoft havia usado seu domínio do mercado (77% a 90% dele) de sistemas operacionais para computadores pessoais para conseguir vantagens injustas em outros mercados. Era fora de dúvidas que a Microsoft desfrutava de algumas vantagens no que se referia a custos. Uma vez que um programa caísse na aceitação geral, gerava rendas enormes virtualmente desprovidas de custos marginais – o que permitia à sua dona investir ou compor preços com grande flexibilidade.

Mas também haviam aqueles concorrentes que alegavam ter a Microsoft usado de modo monopolista sua estrutura de licenciamentos. Nessa altura o MS-DOS era padrão em quase todos os PCs; os fabricantes o incluíam na máquina de graça e pagavam à Microsoft um *royalty* em cada máquina vendida. Os varejistas que queriam incluir o Windows num pacote para venda, precisavam comprar uma cópia para cada máquina oferecida nesse sistema. Produtores de softwares aplicativos e outros concorrentes, como a Sun Microsystems, reclamavam que – apesar dos mapas detalhados que a Microsoft oferecia para ajudar quem escrevia outras aplicações – a Microsoft era detentora de muito mais conhecimento sobre seu sistema operacional e poderia (inadvertidamente ou de outras formas) deixar de esclarecer detalhes cruciais a quem necessitasse, o que dava a ela, Microsoft, uma vantagem desleal.

A Microsoft sempre negou veementemente essa acusação. E até convidava seus concorrentes para irem até sua sede, trabalhar com seus programadores e até avisava previamente os desenvolvedores das mudanças que planejava em seus sistemas operacionais de modo que pudessem se adaptar a tempo. O processo do Departamento de Justiça terminou em julho com conseqüências menores para a Microsoft. A opinião geral era de que o mercado, e não os advogados, iriam determinar a estrutura da indústria.

Como muitos outros, a Microsoft estava perfeitamente consciente da grande e premente necessidade de softwares para suportar máquinas interativas (nos escritórios e nos lares), para comprimir ou multiplicar sinais (de e para várias máquinas), para suportar esquemas de larga escala (como as atividades das bolsas de valores) e para expandir a largura da banda e da utilidade geral de sistemas de transmissão sem fio ou com fibras ópticas. Em 1994, havia mais de 180 milhões de PCs no mundo todo. Nos EUA, 7 milhões. Os computadores domésticos geravam uma receita de US\$ 9 bilhões, ou 40% de todos os PCs vendidos em 1994.

Por volta do ano 2000, os PCs responderiam pela porcentagem mais alta dos aparelhos domésticos, sendo mais importantes nas casas do que os aparelhos de TV, isso segundo a AST Research, Inc. Os “sistemas multimídia” irão precisar de vários e novos softwares, muitos deles deverão servir os sistemas de voz interativos dos PCs e sistemas de processamento paralelo orientado a objeto, que, por sua vez, suportam operações altamente descentralizadas, bem como uma infinita variedade de geringonças chamadas de “equipamento de mão” que as

peessoas irão carregar consigo, irão usar ou trabalhar com a nova era eletrônica que se aproxima.

Ninguém duvidava que havia toda espécie de horizontes possível para a eletrônica, em todo tipo de utilidade, veículos, aparelhos de escritório e produtos para casa. E que o software, muito mais que o hardware seria o fator limitante nesse desenvolvimento. A questão principal para a Microsoft no meio dos anos 90 era: Em que se concentrar agora ? E como ?

O posicionamento no mercado doméstico era assunto complexo devido ao grande número de pequenos desenvolvedores que surgiram para ir ao encontro de todas as necessidades. Em tal mercado, seria difícil, senão impossível, para a Microsoft conseguir uma vantagem no ritmo do fornecimento. E seria igualmente difícil criar uma plataforma de software que se tornasse um padrão tão poderoso como o DOS ou o Windows. A Microsoft trabalhava em virtualmente todos os produtos ligados ao microprocessador. Obviamente as empresas de hardware procuravam por soluções para problemas, como a interatividade entre vários sistemas e bancos de dados. Uma questão importante era se tais soluções seriam mais eficazes se realizadas em software do que em hardware.

E enquanto tudo isso acontecia, o microcomputador, ele mesmo, estava mudando. Cada vez mais os computadores eram definidos pelas redes a que estariam ligados. As capacidades de hardware cresciam exponencialmente, especialmente na largura da banda, na capacidade de armazenamento; a capacidade de calcular dobrava praticamente a cada ano. As grandes empresas, antes as dominantes no mercado, como IBM, Apple ou a AT&T, tinham cada vez mais dificuldades em controlar a indústria de arquiteturas.

De modo diferente dos aplicativos, as arquiteturas de software costumam tomar anos para serem desenvolvidas, mas pareciam fornecer uma vantagem competitiva, com duração de anos, para os programas aplicativos ou de conexão. Ficava cada vez mais difícil escolher parceiros ou formar parcerias de modo a não prejudicar associações antigas ou inibir desenvolvimentos futuros. Complexidades como estas iam se formando enquanto a Microsoft voltava suas atenções para os mercados do exterior. Questões sobre como compor o preço de plataformas e fazê-las compatíveis versus programas aplicativos eram profundas, tanto quanto as questões de dividir os benefícios quanto a Microsoft trabalhava em softwares com parceiros muito selecionados.

O ESTILO MICROSOFT

Uma outra questão era se o estilo peculiar de gerenciamento de Bill Gates perduraria. Desde seu nascimento – quando Gates e Allen e um pequeno grupo de amigos programadores literalmente trabalhavam dia e noite, por semanas seguidas, sob uma incrível pressão – a cultura Microsoft cristalizara-se numa forma típica. Seu ambiente de trabalho contrabalançava uma atividade intensa com ênfase exagerada e num ambiente informal e desestruturado. Gates esperava que seus programadores trabalhassem tão duro quanto ele, de 60 a 80 horas por semana. Havia uma expectativa implícita de que os empregados trabalhassem à noite e nos fins de semana. Ninguém queria que seu carro fosse o primeiro a sair do estacionamento.

O complexo da Microsoft em Redmond, Washington, mais parecia com o pátio de uma faculdade e não a sede de uma empresa bem cotada na revista *Fortune*. Às vezes a empresa assumia feições surrealistas. A maioria dos 10.000 empregados tinha sala privativa com janelas, mas as áreas livres junto aos edifícios principais geralmente estavam cheias de empregados fazendo prestidigitação, andando em monociclos ou tocando vários instrumentos musicais. As horas de trabalho eram extremamente flexíveis. As roupas e a aparência geral, mais do que informais. Muitos programadores trabalhavam descalços. Não era raro que uma equipe de programadores, que estivesse empenhada em algum projeto importante, fizesse um intervalo às três da manhã e gastasse uns 30 minutos fazendo uma tremenda algazarra com guitarras elétricas e sintetizadores. Brincadeiras meio estúpidas eram coisa de todo dia.

Os escritórios ficavam cheios daquelas bolas gigantes quando seus ocupantes não estavam. Eles jogavam *hockey* montados nas bolas, na entrada da empresa ou numa sala especial que existia no começo da Microsoft. [Microsoft Corporation descreve a organização em 1995, e alguns detalhes da cultura da empresa.]

O ESTILO GATES

O estilo pessoal de Gates era famoso. Ele desafiava seus programadores o tempo todo. Gostava que discutissem com ele. Se um dos programadores chegasse a um resultado que ele (ou ela) achasse muito bom, Gates, num repente, perguntaria por que o tal resultado não tinha ficado pronto antes ou por que não tinha sido conseguido de um

modo diferente. Gates era muito apreensivo e usava voz alta quando discutia. Porém, não tinha medo de mudar de idéia se alguém apresentasse um argumento convincente.

Quem o conhecia dizia que Gates transformava tudo em alguma forma de competição. Competia até com Allen, naqueles primeiros dias para ver quem dirigia mais depressa em Albuquerque. Gates, aliás, dirigia seu Porshe na velocidade máxima, sem jamais perder o controle. Com o passar do tempo, ele colecionou muitos incidentes com a polícia do trânsito, sem falar na incontável coleção de multas por excesso de velocidade. Como disse um antigo executivo da Microsoft: *"Gates era competitivo por natureza. Durante uma negociação era tão intenso e ia tão fundo que chegava a ameaçar o acordo. A intensidade que Gates usava para conseguir um negócio chegava a ter alguma coisa de malévolo."*

O estilo pessoal de Gates virou mito. Sua tenacidade e competitividade, seu poderoso intelecto, esgotavam tanto seus amigos quanto seus concorrentes. Tinha fama de ser o único dono de indústria com enorme conhecimento técnico de sua atividade. Sabia a respeito de sua indústria e dos caminhos que ela iria tomar mais do que qualquer pessoa. Estar no centro dos acontecimentos constituía atenção máxima para os competentes. Tecnicamente, Gates tinha a incrível capacidade de apontar o elo fraco de qualquer programa ou argumento lógico.

Ele também era capaz de uma notável falta de diplomacia. Quando zangado, podia chegar à "apoplexia" atirando coisas a esmo. Diziam que ele discordava só para ver se a pessoa acreditava mesmo em seus próprios argumentos. Para os outros, parecia apenas outro detalhe de seu estilo, que incluía hábitos como despachar *e-mails* a qualquer hora do dia ou da noite e receber visitas ou fazer pronunciamentos públicos com roupas que há dias não lhe saíam do corpo. Muita gente sentia que uma reunião da equipe com Gates era a mesma coisa que se dirigir a um exame oral com carrascos verbais. Se ele surpreendia uma falha sequer, acabava com a pessoa, urrava seus expletivos favoritos como "estúpido" ou "besteirinha". Pra frente e pra trás em sua cadeira de balanço, Gates imprimia aos outros seus padrões e seu peso intelectual.

Constantemente demonstrava sua determinação em ser a personalidade dominante na indústria. Queria mais do que vencer a concorrência. Queria eliminá-la por completo. Segundo um executivo: *"Bill aprendeu cedo que o melhor a fazer é acabar com a concorrência. Assim não sobrará ninguém para atrapalhar."* Essa competitividade de

Gates também o levou a ser um ótimo vendedor. Costumava sobrecarregar a Microsoft de encomendas, além de marcar prazos impossíveis. Pensava antes na importância da venda e depois se preocupava com os detalhes. O resultado: os entendidos acham que os primeiros programas da Microsoft estavam sempre um pouco fora de prazo e tinham defeitos demais. Mas Gates jamais desistia.

Ele mergulhava em cada transação com a certeza de ganhar; desde o primeiro dia ele sempre cantou o mantra da Microsoft: “um computador em cada mesa e um software Microsoft em cada computador.” Em toda a Microsoft, o esperado era sempre a iniciativa, a ambição, a inteligência, a capacidade, e o conhecimento dos negócios. Gates exigia o máximo de seu pessoal por que queria que fossem os melhores. Afirmava que seus empregados deveriam pensar “quero vencer” sempre que viessem para o trabalho. Gates achava que este era o único meio de estar sempre na frente, numa indústria em que, segundo suas previsões, em vinte anos a corrida pelo software estaria terminada. Então os próprios computadores escreveriam softwares melhores do que as pessoas.

PERGUNTAS

1. Quais foram os fatores que, no passado realmente importaram para o sucesso da Microsoft? Delineie as principais interações da empresa com seus clientes, concorrentes e outros interlocutores. Como acomodar tais padrões no futuro? Como as estratégias da hiperconcorrência se encaixam nesta situação ?
 2. Quais as maiores diferenças na administração estratégica de uma empresa como a Microsoft em face de uma Intel, IBM ou Sony? E as maiores similaridades? Como se pode idealizar uma estratégia em tal ambiente? Quais as tendências principais com as quais a Microsoft precisa lidar? Como?
 3. Quais são os pontos-chave para a estratégia da Microsoft no futuro? O que deverá fazer para se contrapor à nova “*joint venture*” entre a IBM e a Apple? Que papel o governo deve assumir perante essa indústria? Por quê?
-